

Arbetsprocesser i en studerandedriven bokföringsbyrå

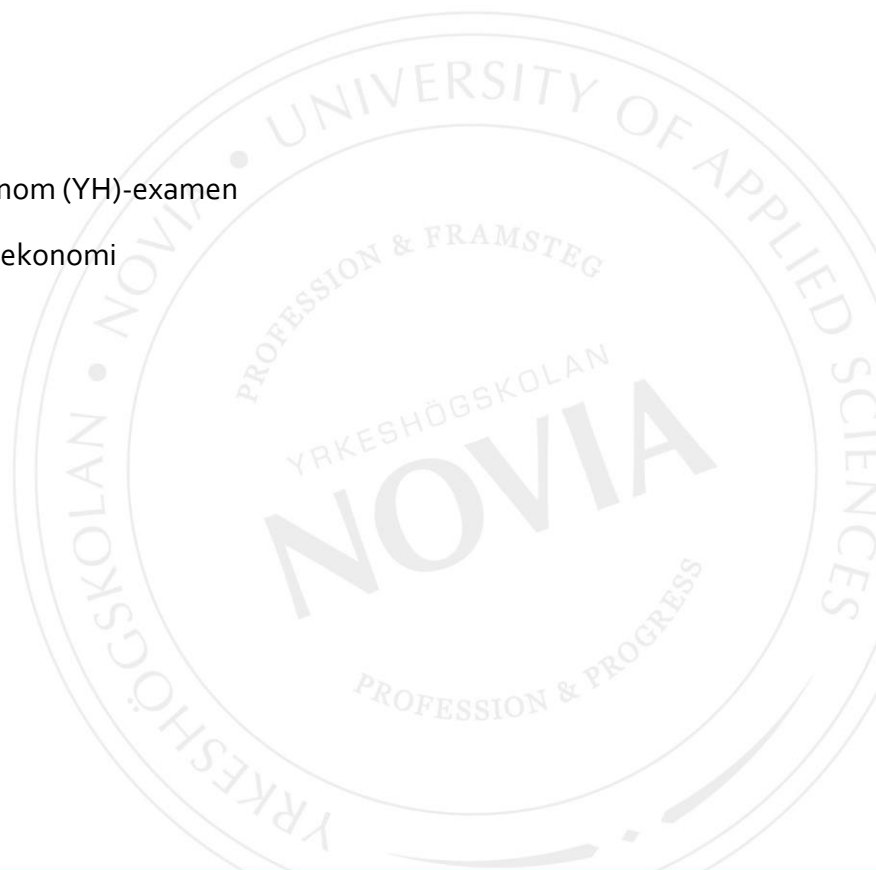
Kartläggning och utveckling av processer inom Redovisarna
TeamNovia

Daniel Stenlund & Tony Lindberg

Examensarbete för Tradenom (YH)-examen

Utbildningen för Företagsekonomi

Åbo 2018



EXAMENSARBETE

Författare: Daniel Stenlund & Tony Lindberg

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Redovisning, organisation

Handledare: Marika Nygårdas

Titel: Arbetsprocesser i en studerandedriven bokföringsbyrå

Datum 23.04.2018

Sidantal 43

Bilagor 4

Abstrakt

Detta examensarbete fokuserar på kartläggning och utveckling av arbetsprocesser och processbeskrivningar för Redovisarna TeamNovias bokföringsverksamhet. Syftet med examensarbetet är att utreda befintliga och icke-befintliga processbeskrivningar, samt kartlägga behovet av dessa.

Arbetet består av en teoretisk och en empirisk del. I den teoretiska delen behandlas koncept som processsynsättet, processanalys, effektivitet, intern kontroll, samt riskhantering. Den empiriska delen innehåller en kvantitativ enkätundersökning, riktad till de aktiva redovisare som är verksamma inom Redovisarna TeamNovia, och en kvalitativ intervju med f.d. huvudansvarige handledare.

Resultatet av vår undersökning och intervju påvisar att det finns betydande brister i de redan etablerade arbetsprocesserna, såväl som i den interna kontrollen inom Redovisarna TeamNovias verksamhet. Resultatet påvisar också avsaknaden av tydliga instruktioner och dokumenterade processer. De utvecklingsområden som vi fokuserat på är överlämnandet av bokföringsuppdrag, dokumentering av information, intern kontroll, samt kommunikation. Utöver detta har vi även skapat ett flödesschema över en befintlig process – närmare bestämt mottagandet av en ny kund.

Språk: Svenska

Nyckelord: Processer, Processutveckling, Intern Kontroll

BACHELOR'S THESIS

Author: Daniel Stenlund & Tony Lindberg

Degree Programme: Business Administration, Turku

Specialization: Accounting

Supervisor(s): Marika Nygårdas

Title: Arbetsprocesser i en studerandedriven bokföringsbyrå

Date 23.04.2018

Number of pages 43 Appendices 4

Abstract

This thesis lays focus on mapping and developing work processes and process descriptions for Redovisarna TeamNovia and their accounting operations. The aim of the thesis is analyzing and interpreting existing and non-existing process descriptions, as well as mapping the need of these descriptions.

The thesis is composed of both a theoretical section and an empirical section. In the theoretical section, concepts such as the process point of view, process analysis, effectivity, internal control, and risk management. The empirical part contains a quantitative survey, aimed towards the active accountants in Redovisarna TeamNovia, as well as a qualitative interview with the former head coach.

The results of our survey and interview shows that there are substantial flaws in the already established processes, as well as the internal control within Redovisarna TeamNovia's business operations. The result clearly shows the absence of clear instructions and well documented processes. The areas of development we have focused on are the transfer of bookkeeping assignments, documentation, internal control, as well as communication. In addition, we have created a flowchart diagram of an existing processes, namely the reception of a new customer.

Language: Swedish

Key words: Processes, Process Development, Internal Control

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Problemformulering och syfte	1
1.2	Avgränsning.....	2
1.3	Metoder	2
1.4	Arbetets uppbyggnad och struktur	3
2	Processer.....	4
2.1	Olika typer av processer	5
2.2	Flödeseffektivitet.....	6
2.3	Processynsättet.....	7
2.3.1	Total Quality Management - kvalitetssynsättet	7
2.3.2	Processynsättet inom TQM.....	9
2.4	Innovation och förbättring	10
2.5	Processanalys.....	10
2.6	Effektivitetsparadoxen	12
2.6.1	Långa genomloppstider	13
2.6.2	Många flödesenheter	13
2.6.3	Många omstarter per flödesenhet.....	13
2.7	Lean production.....	14
2.7.1	Muda	14
2.7.2	Kaizen.....	15
2.7.3	Jidoka.....	15
3	Intern kontroll och riskhantering	16
3.1	COSO-Modellen	17
3.2	Ansvarsfördelning.....	18
3.3	Riskhantering.....	18
4	Undersökning: Redovisarna TeamNovia	19
4.1	Val av respondenter	19
4.2	Enkätfrågor	20
4.3	Intervjufrågor	21

5	Resultat.....	22
5.1	Enkät till Redovisarna TeamNovia	22
5.1.1	Bakgrundsinformation	22
5.1.2	Arbetet	24
5.1.3	Dokumentering av information	25
5.1.4	Arbetet inom Redovisarna TeamNovia.....	28
5.2	Intervju med Timo Kerke, f.d. huvudansvarig för Redovisarna TeamNovia..	31
6	Slutsatser och utvecklingsförslag	33
6.1	Överlämnandet av bokföringsuppdrag.....	34
6.2	Dokumentering av information	35
6.3	Intern kontroll	35
6.4	Kommunikation	36
6.5	Exempel: Process för mottagandet av ny kund	38
7	Kritisk granskning.....	41
8	Sammanfattning	43
Bilaga 1: Enkät till Redovisarna TeamNovia		
Bilaga 2: Enkät svar		
Bilaga 3: Intervjufrågor till coach Timo Kerke.....		
Bilaga 4: Exempel av processbeskrivning, mottagande av ny kund		

Figurförteckning

Figur 1: De olika processtyperna, med några exempel	5
Figur 2: TQM-filosofins hörnstenar	8
Figur 3: Kund/Leverantörsmodellen	9
Figur 4: Exempel på vanliga ANSI-symboler för flödesschema.....	12
Figur 5: Överblick på intern kontroll	17
Figur 6: Respondenternas skede under tradenomstudier.....	23
Figur 7: Första åtgärd vid problem	25
Figur 8: Dokumentering av information, hur?.....	26
Figur 9: Dokumentering av information, var?.....	27
Figur 10: Rangordning, underlättande av bokföringsarbetet.....	29
Figur 11: Poängsättning av underlättande av bokföringsarbetet.	30
Figur 12: Kommunikationen inom Redovisarna TeamNovia.	37

1 Inledning

Detta examensarbete behandlar kartläggningen och utvecklingen av arbetsprocesser i Redovisarna TeamNovias verksamhet. Redovisarna TeamNovia är en pågående verksamhet vid Yrkeshögskolan Novia, Campus Åbo, där tradenomstuderande med redovisning som inriktning arbetar med externa bokföringsuppdrag, som en frivillig del av studierna. Målsättningen är att redovisningsstuderandena skall få praktisk arbetserfarenhet och knyta kontakter med affärlivet under studietiden. Redovisarna TeamNovia sköter vid skrivande stund om ca 20 externa kunder som förser redovisarna med bokförings- och verksamhetsgranskningsuppdrag. Redovisarna TeamNovia uppgörs av ca 30 aktiva redovisningsstuderande, två aktiva teamcoacher som fungerar som både handledare och kontroller, samt en studerande som agerar som verkställande direktör.

Eftersom bokföringslabbet drivs av studeranden för vilka bokföring är relativt nytt och som ett frivilligt projekt vid sidan av studierna, är tid en värdefull bristvara. Detta betyder att misstag, missförstånd i kommunikation och onödigt dubbelarbete är väldigt kostsamma tidsmässigt, och dessa försinkar det huvudsakliga arbetet. Detta leder i sin tur till att det utförda arbetets kvalitet blir lidande, då tidspressen blir alltför stor. Detta bestyrks ytterligare av ett ständigt byte av personer, såväl som avsaknaden av dokumenterade arbetsprocesser.

Med detta arbete ämnar vi utreda var behovet av processbeskrivningar är som störst, samt vilka typer av processbeskrivningar potentiellt skulle kunna appliceras till verksamheten för att strömlinjeforma arbetet och effektivisera tidsanvändningen.

1.1 Problemformulering och syfte

Redovisningsstuderandena arbetar i allmänhet med redovisningsuppdrag i två år, då det första året är grundstudier och det sista halvårets fokus ligger på examensarbetet. Utöver detta, följer även majoriteten av bokföringsuppdragen kalenderåret – och då utbildningens förväntade examinationstid är i maj, begränsar detta studerandenas möjlighet att åta sig bokföringsuppdrag under det sista året av sina studier.

På grund av bristande kontinuitet till följd av ovannämnda arbetsförhållanden, samt på grund av avsaknaden av ordentlig dokumentation över arbetsprocesserna, då dessa endast existerar som oskriven information hos respektive redovisningsstuderande, så skapas en brant inlärningskurva för nya studeranden som ersätter tidigare erfarna bokförare. Vi anser att

detta skapar en ineffektivitetsperiod som kan minimeras genom välstrukturerade processbeskrivningar.

Vår förutfattade bild är att *Redovisarna TeamNovia inte har möjlighet att utnyttja bokföringslabben till sin fulla potential på ett effektivt sätt, p.g.a. bristfälliga eller icke-existerande processbeskrivningar*. Vi ser möjligheten i att nå denna potential genom att man upprättar detaljerade och effektiva processbeskrivningar över arbetets alla moment.

Således är syftet med detta examensarbete att *utreda vilka typer av processbeskrivningsmodeller som bäst lämpar sig för denna unika arbetsmiljö, samt skapa förslag på effektiva processbeskrivningar som Redovisarna TeamNovia kan tillämpa och bygga vidare på, för ett effektivare och mer strömlinjeformat arbete och inläring*.

1.2 Avgränsning

Målgruppen för detta examensarbete är huvudsakligen Redovisarna TeamNovia, samt företagsekonomiledningen vid Campus Åbo. Bland målgruppen intervjuas nyckelpersoner ur företagsekonomiledningen, medan samtliga studerande med ett externt bokföringsuppdrag ges möjligheten att besvara en enkät om bokföringslabbens nuvarande struktur och arbetsprocesser. I denna enkät behandlas bl.a. effektivitet, kommunikation och egna synpunkter på organisationsstruktur och beslutsfattande. För att få så relevant information som möjligt, har vi valt att enbart rikta enkäten till de studerande som har aktiva externa uppdrag. Vi motiverar detta val med att de redovisarna som har aktiva uppdrag är högst sannolika att stöta på potentiella problem och ineffektiva arbetsmoment.

1.3 Metoder

Vi har beslutat att låta dessa ovannämnda aktiva redovisare besvara en enkät om vardagliga och praktiska frågor, för att kunna utreda vilka åtgärder som måste tas i beaktande vid planeringen och sammanställningen av de processbeskrivningar vi framställer.

Eftersom företagsekonomiledningen består av erfarna yrkeskunniga specialister, finner vi det lämpligare att intervjua dem om mer övergripande teorier och koncept som förhåller sig till affärsprocesser och arbetsstruktur – medan praktiska frågor på en operativ nivå riktas till de redovisningsstuderande som handhar bokföringsuppdragen och den direkta kundkontakten, till skillnad från ledningen som besitter en mer passiv roll inom Redovisarna TeamNovia.

Sörensen & Olsson (2011, s. 132–135) anser att det finns tre viktiga aspekter att ta i beaktande när man utför en intervju:

1. En intervju är en dialog mellan minst två personer. För att säkerställa att svaren är så upplysande som möjligt bör ett samarbetsvilligt klimat uppnås, så intervjuobjektet känner sig hörd och erbjuds möjligheten att tala till punkt utan att avbrytas.
2. Upplysningarna som ges bör vara pålitliga och opåverkade av oväsentliga faktorer.
3. Intervjun skall ge giltiga svar, så att de ställda frågorna besvaras och kan användas i undersökningen.

Inför intervjun har vi beslutat att inte förbereda alltför specifika eller strukturerade frågor, för att tillåta en viss mån av egen tolkning. Vi bedömer att detta bättre möjliggör öppnare och bredare svar, så att vi under intervjuens gång kan ställa följdfrågor som kan behandlas på en djupare nivå. Detta kan potentiellt leda till att vi berör ämnen som vi annars kanske hade förbisett. Således skapar vi även ett "samarbetsvilligt klimat" där vi kan ta in all den information som intervjuobjektet erbjuder.

1.4 Arbetets uppbyggnad och struktur

Detta examensarbete behandlar processbegreppet i sin helhet, processsynsättet och dess innebörd, samt fördjupade redogörelser för processteori som Total Quality Management, Effektivitetsparadoxen, lean production. Utöver detta behandlas interna kontrollrutiner och processer, samt riskhantering – dock endast på en ytlig nivå, då fokus ligger på processer och resurshantering.

Genom klargörandet av teorierna undersöks hur och om dessa kan implementeras inom Redovisarna TeamNovia i form av detaljerade processbeskrivningar. I samband med detta kartläggs ledningens och redovisningsstuderande tankar och behov angående den nuvarande strukturen, samt hur denna kan förbättras och strömlinjeformas.

2 Processer

Termen *process* härstammar från det latinska ordet *processus*, och syftar enligt von Rosing et al. (2015, s. 1) på en *utförd aktivitet*, samt *sättet denna aktivitet utförts på*. Medan en process kan definieras som en samling aktiviteter som sätts igång till följd av en händelse, bygger affärsprocesser vidare på detta genom att lägga fokus på företagsverksamhet där aktiviteterna t.ex. består av anställda, material, system och metoder, som formas för att skapa och leverera en produkt/tjänst till konsumenten.

Davenport (1993, s. 5) omstrukturerar den ovanstående definitionen som en uppsättning strukturerade och beräknade aktiviteter som skapats med ändamålet att producera ett specifikt resultat för en särskild kund eller marknad. Till skillnad från det traditionella produktfokussynsättets betoning på frågan ”vad?”, lägger processsynsättet sin tonvikt på frågan ”hur?”. Olof Rentzhog (1998, s. 9–10) styrker påståendet och tillägger detta om processfokus inom en verksamhet: ”[fokus] *på processerna innebär att uppmärksamheten förskjuts från de färdiga resultaten (produkter och tjänster) till de aktivitetskedjor som formar dem*”. Eftersom en organisations huvudsakliga mål är att tillfredsställa kundernas behov – och de verkliga behoven tillfredsställs genom processer, inte funktioner – blir det viktigt att styra och förbättra processerna. Rentzhog menar att processer ofta blandas ihop med projekt, men klargör skillnaden med ett exempel:

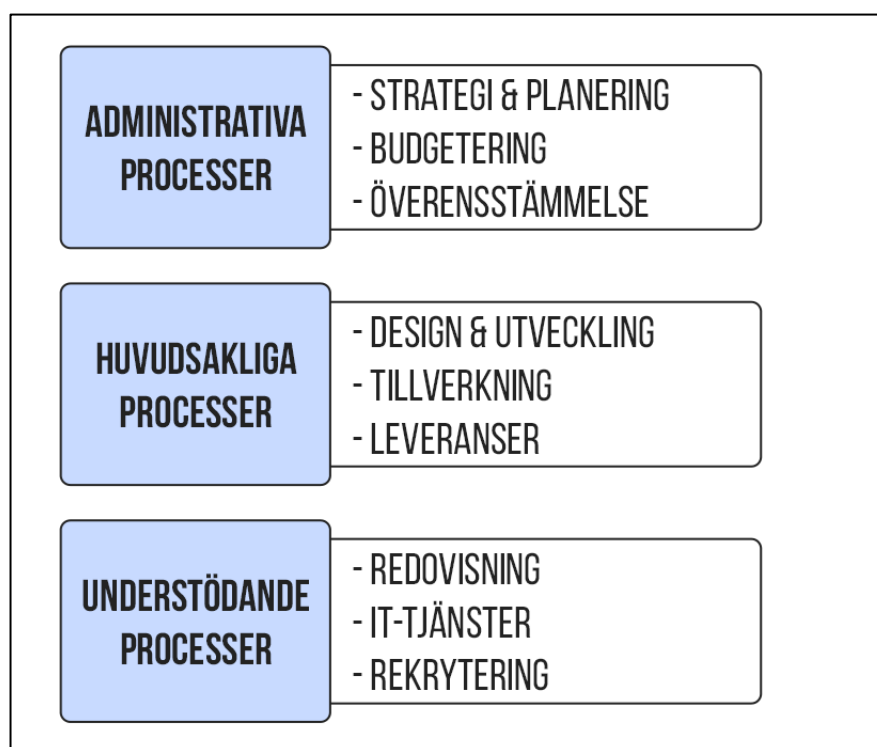
Om man föreställer sig processen som en kanal, motsvarar då skeppen som färdas genom kanalen, som objekt (projekt) som färdas genom processen. Processledningens mål är således att ständigt försöka effektivisera denna färd enligt feedback från projektteamen – likt en besättning som ständigt rapporterar möjliga hinder och problem till de ansvariga för kanalen, så de kan förbättra denna för att underlätta framtida färder. Det traditionella synsättet vore att istället låta varje skepps kapten hitta egna rutter genom kanalen, vilket skulle göra processen statisk – detta skulle eliminera förutsättningarna för ständig förbättring (Rentzhog, O., 1998, s. 29–30).

Enligt Davenport, kräver processer även tydligt definierade ägare. Dessa ägare är inte bara ansvariga för processens design och verkställande, utan även för att försäkra sig om att kundens behov möts. Utmaningen med att definiera ägarskapet, är att processer sällan följer tidigare definierade organisationsstrukturer och hierarkier. Ägarskapet måste ses som en fristående alternativ struktur (till skillnad från den officiella organisationsstrukturen) som har företräde över andra strukturer under förändringsperioder. Detta, för att processägare

skall ha behörigheten att implementera processändringar som vanligen kräver särskilt godkännande. (Rentzhog, O., 1993, s. 7).

2.1 Olika typer av processer

En process kan delas in i tre huvudkategorier: Huvudsakliga processer, understödande processer och administrativa processer. De huvudsakliga processerna levererar resultatet, medan de understödande processerna tillhandahåller de huvudsakliga processerna med stödfunktioner som krävs för att processen skall kunna fortsätta. De administrativa processerna innehåller funktioner som planering, budgetering, kontroll och en överblick av de huvudsakliga och understödande processerna. (von Rosing M., Scheer, A-W., von Scheel, H., 2015, s. 162).



Figur 1: De olika processtyperna, med några exempel (von Rosing et al. 2015, s. 162).

En annan typ av indelning som används är att rangordna processer enligt deras strategiska, taktiska och operativa nivåer. Orsaken till denna rangordning, är för att alla existerande processer kan klassificeras under någon av dessa nivåer (von Rosing M., Scheer, A-W., von Scheel, H., 2015, s. 164–165):

- ❖ **Den strategiska nivån** påverkar hela organisationen. T.ex. genom organisationens mission och vision (företagsmål och planer). På den strategiska nivån fattas långsiktiga beslut av den högsta ledningen.

- ❖ På **den taktiska nivån** fattas beslut med den strategiska nivån som bas. Beslut som fattas på denna nivå är kortsiktigare, kvartalsenliga och fattas av mellanchefer. Exempel på dessa är utvärdering, rapportering och uppföljning.
- ❖ På **den operativa nivån** fattas dagliga beslut av operativa chefer. Dessa beslut är mera rutinmässiga och simplifierade. Bl.a. utförandet av tjänster, samt levererandet av utförda tjänsters resultat. (von Rosing M., Scheer, A-W., von Scheel, H., 2015, s. 164-165).

2.2 Flödeseffektivitet

Modig & Åhlström (Lean, 2012, s. 13), definierar flödeseffektivitet som *”fokus på den enhet som förädlas inom en organisation”*. Denna *flödesenhet* varierar beroende på företagets verksamhet från produkt till material eller t.o.m. till kunder. Då man lägger fokus på kunden försöker man tillgodose dennes behov genom *aktiviteter*. Flödeseffektiviteten fungerar som ett mätinstrument för hur mycket en enhet förädlas under en viss tidsperiod: från att ett behov identifieras till att ett behov tillfredsställs. Med hjälp av detta mått kan man bl.a. mäta hur effektivt man uppfyller en kunds behov. På basis av deras exempel, kan vi forma ett eget:

Behov	Ett bokslut skall sammanställas och godkännas.
Värdeskapande tid	Sammanställande av bokslut (90 min).
Tidsperiod	Påbörjande av sammanställning till godkännande av kontroller, förutsatt att kontrollern genast är klar att börja granska. (120 min).
Flödeseffektivitet	$90 \text{ min} / 120 \text{ min} = 75\%$

Författarna menar att man måste hitta en bra balans mellan flödeseffektivitet (kundnöjdhet) och resurseffektivitet (lönsamhet). Trots svårigheten att kunna nå både hög flödeseffektivitet och hög resurseffektivitet, är detta inte omöjligt och kan potentiellt nås, t.ex. genom *Lean production* (se 2.7). (Modig, N. & Åhlström, P., 2012, s. 15–16).

Aktiviteter inom en process klassificeras som *värdeskapande* eller *icke-värdeskapande*. En värdeskapande aktivitet för processen framåt i processkedjan, medan en icke-värdeskapande aktivitet håller aktiviteten statisk eller t.o.m. tvingar processen att upprepa sig själv – dvs. för processen bakåt i processkedjan. Modig & Åhlström klargör att värdet definieras enligt kundens behov, vilket betonar vikten i att konkret kunna definiera vad eller vem som är

kunden, även bland organisationer som inte direkt har kunder i och för sig. Istället kan man lättare identifiera kunden genom följande frågeställning: Vilket behov tillgodoser organisationen? (Modig, N. & Åhlström, P., 2012, s. 23–24).

Då flödesenheten identifieras vara kunder, blir allt viktigare att kunna skilja på *direkta* och *indirekta behov*. Med direkt behov anses det primära eller huvudsakliga behovet som ofta skapar ett konkret resultat – t.ex. en kund vill ha ett klargjort bokslut – medan indirekta behov uppgör sekundära behov som flöde av information och kommunikation, t.ex. i form av regelbundna uppdateringar från bokföraren. Dock betonar ändå Modig & Åhlström vikten i att kunna balansera fokus på både direkta och indirekta behov, trots att det huvudsakliga behovet vanligen kräver största delen uppmärksamhet, då *”indirekta behov handlar om själva upplevelsen”*. (Modig, N. & Åhlström, P., 2012, s. 24–26).

2.3 Processsynsättet

”Den grundläggande tanken innebär – eftersom processen skapar resultatet, är det processen som i första hand bör styras och förbättras.” – Olof Rentzhog, *”Processorientering”*, 1998, s. 9.

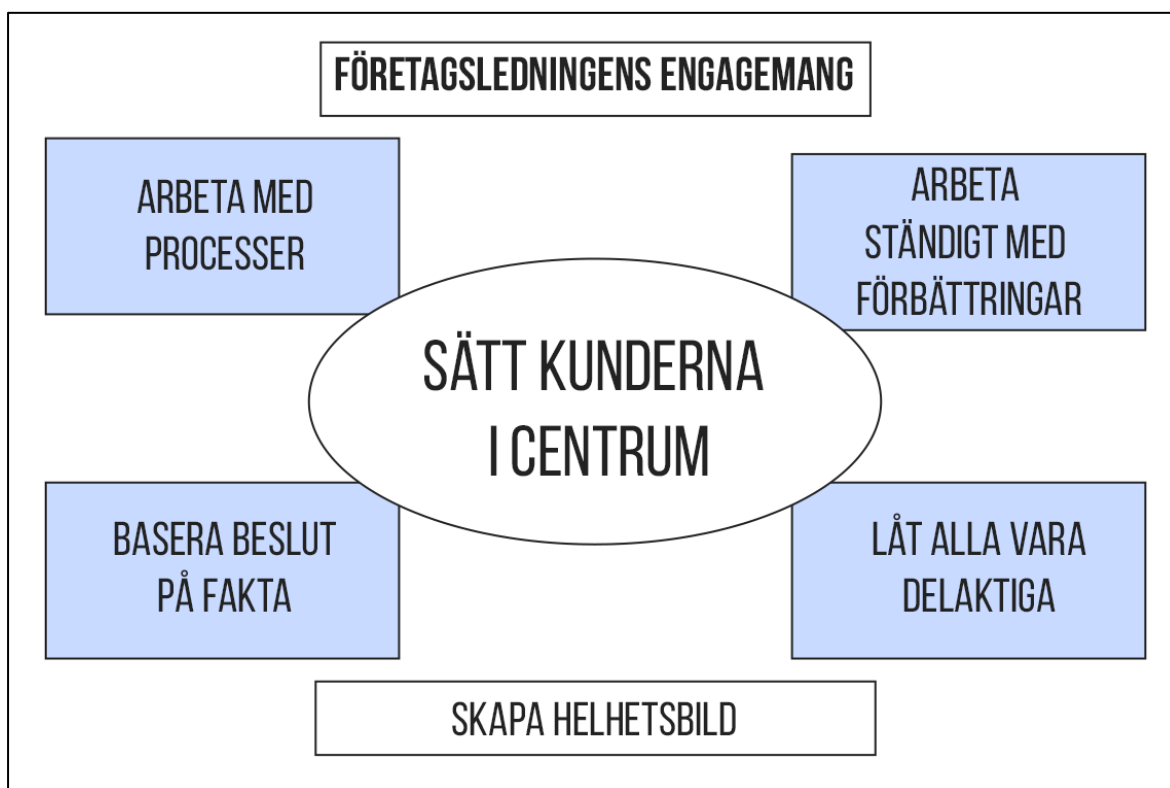
Eftersom ett starkt kundfokus är grundläggande för företag, måste företag kunna tillämpa ett processsynsätt för att tillfredsställa kundernas behov. Detta, därför att det som skapar de produkter eller tjänster (resultatet) som har som mål att uppfylla dessa behov – är processerna. (Rentzhog, 1998, s. 9, 12).

Genom att tillämpa ett processsynsätt erhåller man samtidigt kundens perspektiv. Detta, eftersom processer är de verktyg som organisationer använder för att producera värde för sina kunder, vilket i sin tur gör kundnöjdhet till ett viktigt mätinstrument för processledning. Eftersom kunderna är de som sist och slutligen dömer processen, borde kunden vara representerad genom processledningens alla steg. (Davenport, T., 1993, s. 7).

2.3.1 Total Quality Management - kvalitetssynsättet

Total Quality Management, (hädanefter TQM) är en filosofi som bygger på att lägga kunderna i centrum och att tillfredsställa kundernas verkliga behov genom att förbättra organisationens sätt att förstå och tillgodose dessa. Det är viktigt att komma ihåg att med termen *kunder* avses inte enbart användare av slutprodukten/tjänsten, utan även internt finns *kunder* till olika aktiviteter inom organisationen.

Total Quality Management-filosofin beskrivs av Olof Rentzhog (1998) utgående från Bergman & Klefsjös modell, hämtat ur "*Kvalitet från behov till användning*" enligt följande modell:



Figur 2: TQM-filosofins hörnstenar (baserad på Rentzhogs modell 1998, s. 11, som hänvisar till Bergman & Klefsjös modell från "*Kvalitet från Behov till Användning*" 1995.

En annan nyckeldel av TQM-filosofin är att *basera beslut på fakta*. Rentzhog menar att det lätt händer att företag spenderar mera resurser på att diskutera vad man tror, istället för att låta fakta ligga som grund för beslutstagande. Mycket viktigt här är att kunna applicera ett statistiskt synsätt. (Rentzhog, O., 1998, s. 11).

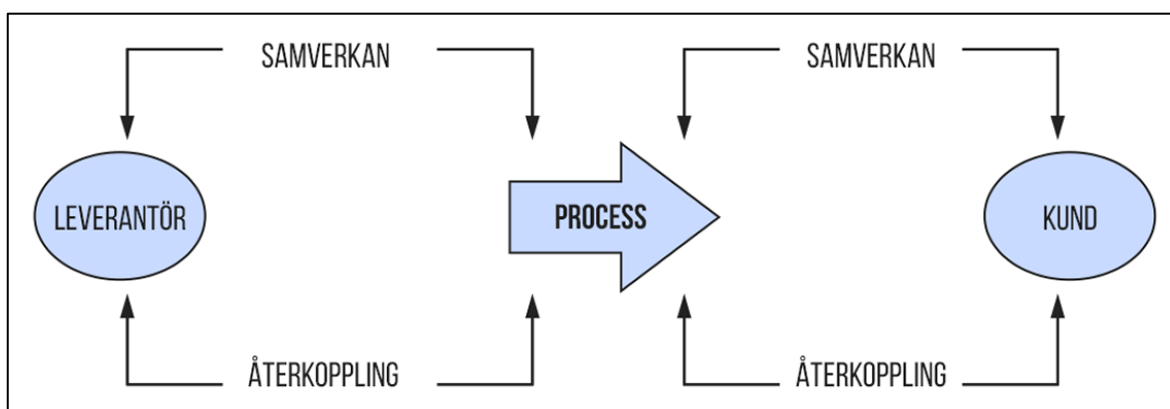
Två grundprinciper för TQM är att *arbeta med processer*, och att *ständigt arbeta med förbättring*. Eftersom resultatet endast är så bra som den process som formar den – är förmågan att tillgodose kundernas behov, och ständigt förbättra processen – en grundregel. Eftersom processer till naturen är repetitiva, får orden *ständigt förbättra* mening. (Rentzhog, O., 1998, s. 11–12)

Rentzhog hävdar att kvalitetssynsättet aldrig kommer att sätta sin prägel på en organisation, om inte "*företagsledningen i ord och handling visar ett tydligt engagemang för kvalitetsutvecklingsarbetet*." Det som också understryks, är att en välfungerande TQM-strategi kräver att man låter "*alla vara delaktiga*". Detta för att alla medlemmar i

organisationen ska genom sitt arbete sätta kunderna i centrum, basera sina beslut på fakta, arbeta med sina processer, och ständigt sträva till en förbättring. (Rentzhog, O., 1998, s. 12)

2.3.2 Processsynsättet inom TQM

Vidare beskriver Rentzhog processsynsättet med hjälp av sin kund/leverantörsmodell. Han menar att modellen kan ses som processsynsättets hjärta, och kan användas på alla nivåer i en organisation. Vikten i modellen sitter hos kunden och hur man bättre kan förstå kundens behov och tillgodose dessa. *Leverantören*, i detta sammanhang, är den part som förser processen med *inobjekt*, dvs. de objekt som processen omformar till resultat. Processen måste ha sina behov tillgodosedda, för att slutkundens behov skall kunna tillgodoses. Detta betyder att det sällan räcker att fråga kunden, om man vill förstå kundens verkliga behov. Det krävs istället en aktiv samverkan med kunden och någon typ av återkoppling för att bättre förstå vad kunden önskar uppnå, och ifall man lyckats tillgodose önskemålen. Detsamma gäller för leverantören. (Rentzhog, O., 1998, s. 26–27).



Figur 3: Kund/Leverantörsmodellen (baserad på Rentzhogs modell, 1998, s.26).

Processens resultat bestäms utgående från kundernas verkliga behov. Eftersom processen och inobjekten alltid till viss mån kommer att variera, kommer likaså resultaten ha en viss variation. Tidigare inom TQM, försökte man reducera denna variation genom kontroll och bortsortering av produkter av sämre kvalitet. Nuförtiden siktar man på att tackla problemen innan de uppstår genom att styra själva processen, då detta visats vara mera lönsamt och mer effektivt. (Rentzhog, O., 1998, s. 27).

2.4 Innovation och förbättring

Davenport definierar innovation som introduktionen av någonting nytt. Genom att introducera något nytt till processen, skapar man en betydande förändring. Detta kräver att man tar ett steg tillbaka och betraktar processens övergripande mål, för att senare tillämpa en synlig, kreativ och radikal förändring till hur det målet skall nås. Davenport hävdar att processens ägare måste frånsä sig tidigare lösningar, och istället fokusera på att hitta den bästa lösningen i nuläget. (Rentzhog, O., 1993, s. 10–11).

Processförbättring, till skillnad från processinnovation, förändrar processen på ett mindre påtagligt sätt. Till skillnad från innovation som syftar på radikala förändringar, syftar processförbättring på att effektivisera den redan etablerade processen stegvis. Davenport menar att den slutgiltiga nyttan med processförbättring först kan ses över en längre oavbruten tidsperiod, men att företag i praktiken väljer endera stegvisa eller radikala förändringar. (Rentzhog, O., 1993, s. 10).

2.5 Processanalys

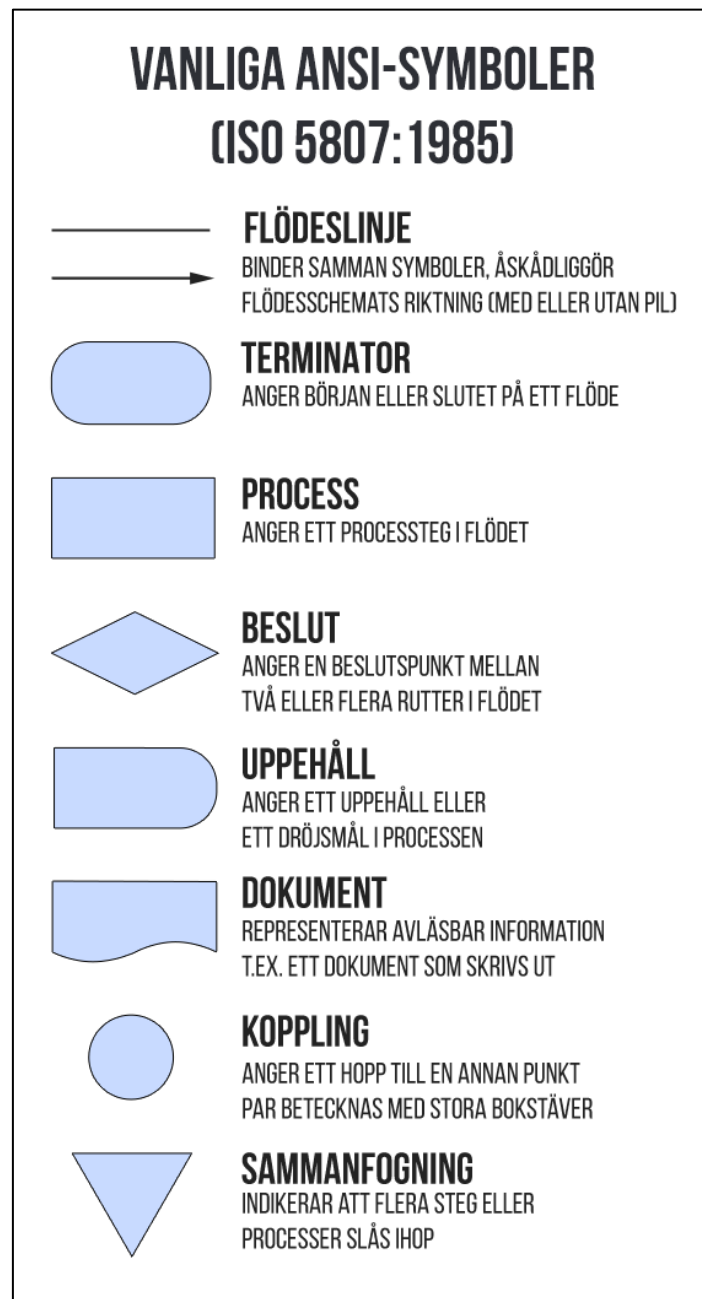
Oavsett om man väljer att förbättra en befintlig process eller fokusera på process-redesign, bör en processanalys utföras. Hur analysen skall utföras planeras baserat på vilken typ av förbättring man önskar uppnå? Vilken förbättringsstrategi används? osv. Rentzhog hävdar att det tre viktigaste frågorna en processanalys skall besvara är *”Varför ser den nuvarande processen ut som den gör? Hur bra är processens förmåga? Hur bra är nivån jämfört med motsvarande processer i andra organisationer?”* (Rentzhog, O., 1998, s. 115–116).

Genom att karaktärisera processens förmåga, kan man analysera hur bra en process fungerar. Ändamålsenlighet, effektivitet, anpassningsbarhet och flexibilitet är fyra vanligt förekommande kriterier. Ändamålsenligheten refererar till processens möjlighet att uppfylla sitt syfte, genom direkt kommunikation eller frågeformulär kan man utreda ifall processen skapar värde åt kunden. Effektiviteten mäter arbetets resursanvändning genom mätetal som cykeltid, produktivitet och kvalitetskostnader - medan anpassningsbarheten och flexibiliteten syftar på processens möjlighet att beakta förändringar och kunna hantera speciella kundbehov. (Rentzhog, O., 1998, s. 118–120).

När det kommer till att utreda om en process håller en god nivå, behöver man jämföra processen mot andra organisationers processer. Detta kallas benchmarking. Även om begreppet benchmarking uppmärksammades i väst först under 1980-talet i samband med

Xerox Corporations projekt (där man försökte utreda varför man förlorat sin marknadsledande position på kopieringsmaskiner), så finns tidiga beskrivningar av japanska företag som arbetat med grundprinciperna för benchmarking. *Dantotsu* är ett japanskt begrepp som betyder ”den bästa av de bästa”. Detta begrepp växte fram efter andra världskriget då man strävade efter att bygga upp och effektivisera industrin i Japan. Genom att besöka amerikanska företag sökte man nya idéer till processer och metoder. Benchmarking enligt Ax, Johansson och Kullvén är således uppbyggd ”...på grundsynen att andra besitter kunskap som i olika avseenden är bättre än den kunskap företaget själv besitter och som kan utnyttjas.” Ett annat begrepp som används är *shukko* – som betyder arbetsrotation mellan företag. Eftersom ett annat företag i någon form är mera effektivt än det egna, kan man genom att rotera arbetsplats få nya idéer som senare kan appliceras till den egna verksamheten. (Ax C., Johansson C., Kullvén H., 2001, s. 708–710).

Genom att kartlägga arbetet i detalj, identifiera samtliga aktiviteter i processen och hur dessa skapar ett flöde, kan man förstå hur den nuvarande processen ser ut som den gör. Människors hjärnor anses varar skapade att behandla bilder, istället för text, så genom grafiska beskrivningar i form av illustrationer kan även komplexa processer bli lättöverskådliga och förstådda. En av de vanligaste typerna är flödesscheman med *ANSI*- standardiserade symboler (*American National Standard Institute*). Genom användningen av dessa kan kommunikationen underlättas, dock finns en risk att speciella egenskaper i processen blir svåra att framhäva. Utöver själva flödet, kan det vara av intresse att klargöra delprocessernas ansvarspersoner, då detta tydliggör överlämningar mellan organisationer och individer. Eftersom överlämningar kan orsaka informationsförlust och fördröjningar, är detta något att ta i beaktande. (Rentzhog, O., 1998, s. 116–117).



Figur 4: Exempel på vanliga ANSI-symboler för flödesschema (baserat på information hämtat från ConceptDraw.com, som hänvisar till American National Standard Institute, 2018)

2.6 Effektivitetsparadoxen

Effektivitetsparadoxen är, enligt Modig & Åhlström, det fenomen som sker då ökat fokus på att effektivt utnyttja en resurs leder till allt större arbete, och därmed ökad konsumtion av själva resursen. Modig & Åhlström menar att organisationer som lägger för stort fokus på resurseffektivitet, ofta råkar ut för negativa effekter. Dessa negativa effekter kan spåras bakåt

till tre s.k. *ineffektivitetskällor* – långa genomloppstider, många flödesenheter, samt många omstarter per flödesenhet. (Modig, N. & Åhlström, P., 2012, s. 47–48).

2.6.1 Långa genomloppstider

Då en kunds behov inte möts i tid, skapas nya behov – vilket i sin tur skapar en oönskad dominoeffekt då dessa nya behov, skapar ytterligare nya behov. Det *primära behovet* inledde processen, men då denna process blev alltför utdragen, ledde det till att nya *sekundära behov* skapades. (Modig, N. & Åhlström, P., 2012, s. 48–51).

Exempelvis antar vi att en bokförfattare inom Redovisarna TeamNovia insjuknat nära deadline för ett bokslut. Redovisarna TeamNovias *primära behov* är att få bokslutet klart i tid. Då den utsedda bokförfattaren inte kan göra detta, skapas ett *sekundärt behov*, dvs. att hitta en ersättare som kan färdigställa bokslutet. För ersättaren skapas ett ytterligare behov: att kunna sätta sig in i arbetet, som denne inte haft något att göra med tidigare. Om kunden, i sin tur, inte får bokslutet inom utsatt tid, kan ett nytt behov skapas; kunden måste skjuta upp årsmötet, vars deltagare måste omboka, osv.

2.6.2 Många flödesenheter

Om man försöker hantera för många saker samtidigt, leder det till att det blir allt svårare att hålla samma nivå av kontroll över alla dessa. Detta är, enligt Modig & Åhlström, den andra ineffektivitetskällan: hantering av för många flödesenheter. Bakgrunden ligger i resurseffektiviteten, där målsättningen är att det alltid finns arbete, samt att resurser alltid skall utnyttjas. Kärnproblemet, rätt likt den första ineffektivitetskällan, är uppkomsten av sekundära behov då den mänskliga faktorn kommer i spel – dvs. förlusten av kontroll, tunnelseende, samt bristfällig kvalitet. Förlust av kontroll leder till stress och frustration, vilket gör det allt svårare att få den helhetsbild som krävs för problemlösning. Detta leder till mindre kundnöjdhet, vilket är allt svårare och dyrare (både tids- och resursmässigt) att åtgärda. (Modig, N. & Åhlström, P., 2012, s. 51–55).

2.6.3 Många omstarter per flödesenhet

Den tredje ineffektivitetsfaktorn handlar om då en process påbörjas ytterligare gånger från början – något som sker då man hanterar många processer parallellt. En s.k. mental ställtid beskrivs, som uppkommer då man växlar fokus mellan olika arbetsuppgifter. Ett annat konkret exempel på då en omstart kan skapas, menar Modig & Åhlström, är då en kund

överförs från en person till en annan – som även kan ske vid bokföringsuppdrag. Då en ny kundrelation måste påbörjas (från än lägre nivå), leder detta till att effektivitetsnivån som skapats tidigare, inte bibehålls. Om detta sker upprepade gånger kan kvaliteten på arbete börja lida, då en ”trasiga telefonen”-effekt kan förvränga informationsflödet. (Modig, N. & Åhlström, P., 2012, s. 55–58).

2.7 Lean production

För att tackla effektivitetsparadoxen utarbetades konceptet *Lean*. Lean är baserat på Toyota Motor Corporations fokusskifte på flödeseffektivitet, till en följd av den krisekonomi som drabbade Japan efter det andra världskriget (ett land som från tidigare inte hade tillgång till många råvaror). Eftersom det rådde stor brist på råmaterial, omarbetades det amerikanska konceptet med produktionslinor och stora lager till ett flödeseffektivt produktionssystem – Toyota Production System (TPS). (Modig, N. & Åhlström, P., 2012, s. 70–76).

Fokus lades på att producera rätt produkt, i rätt mängd, samt vid den tidpunkt som kunden önskade, i princip reducerades hela produktionssystemet ner till de tre frågorna *vad, när och i vilken mängd?* Målet med detta är att eliminera slöseri genom att bara producera sådant som beställts – på detta vis går inget till spillo. (Modig, N. & Åhlström, P., 2012, s. 70–76).

2.7.1 Muda

För att uppnå denna flödeseffektivitet identifierades sju olika typer av ineffektivitetsfaktorer eller s.k. slöseri (*Muda*). Dessa sju typer av slöseri ansågs inte tillföra värde under något skede av processen och gallrades därmed bort för att skapa en högre nivå av flödeseffektivitet:

- ❖ Överproduktion
- ❖ Långa väntetider
- ❖ Onödig lagerhållning
- ❖ Onödig förflyttning av arbetskraft
- ❖ Överarbete
- ❖ Dubbelarbete

❖ Onödiga transporter

Denna elimineringsprocess är ständig och fungerar parallellt med ett annat koncept inom TPS, dvs. ständig förbättring. Då en ineffektivitetskälla identifieras, är målet att eliminera den så snabbt som möjligt. (Modig, N. & Åhlström, P., 2012, s. 70–76).

2.7.2 Kaizen

Kaizen, dvs. förbättring, är ett övergripande koncept som Toyota Motor Corporation utvecklade i samband med sitt produktionssystem. Som namnet antyder, innebär detta en ständig förbättring av hela produktionssystemet. Det här uppnådde Toyota genom att involvera hela sin personal från topp till botten. (Modig, N. & Åhlström, P., 2012, s. 70–76) (Ohno, I., Ohno, K., Uesu, S., 2009 s. 1-2).

”De två viktigaste kännetecknen inom Kaizen är stegvis och kontinuerlig förbättring och involvering av hela arbetskraften i den processen. Hela personalen, även knegare [de som utför fysiskt arbete], måste bidra genom små men upprepade förändringar genom förbättringsförslag – både för själva processen och för slutprodukten.” (Ohno, I., Ohno, K., Uesu, S., 2009 s. 2).

Ett konkret sätt Toyota Motor Corporation lyckades med detta, var genom att installera stoppmekanismer i produktionslinans varje skede. Med hjälp av detta kunde hela produktionen stoppas och problemet kunde åtgärdas (Modig, N. & Åhlström, P., 2012, s. 76).

2.7.3 Jidoka

I samband med flödeseffektiviteten, ökade därmed vikten på att uppfylla kundens önskemål. Detta, i sin tur, ledde till att Toyota var tvungen att satsa hårdare på produktions- och kvalitetskontroll, eftersom en undermålig produkt antydde på att något var fel med processen. I och med detta, skapades en kvalitetskontrollprocess som involverade hela personalen (se föregående stycke), vars fyra steg är (Ohno, I., Ohno, K., Uesu, S., 2009 s. 2):

1. Hitta avvikelserna
2. Stoppa produktionen

3. Åtgärda eller korrigera problemet
4. Undersök grundorsaken till problemet och lägg till en motåtgärd

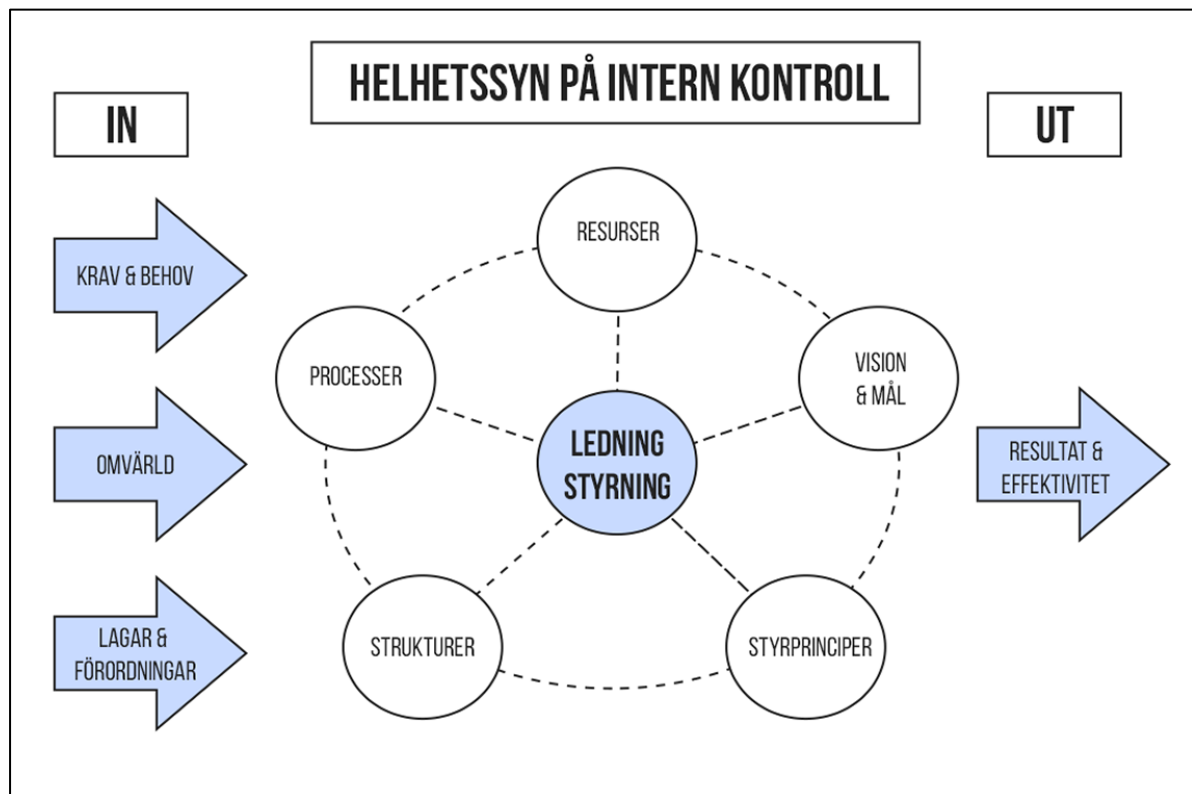
Detta är *Jidoka*, dvs. automation med en mänsklig touch - och är en av de två grundpelarna inom Kaizen. Problem anses vara positivt i det långa loppet, eftersom dessa tillåter processen att ständigt kunna utvecklas och förbättras; då ett problem uppstår, elimineras det genast. Det är värt att notera att de två första stegen i processen kan automatiseras, exempelvis genom att en maskin genast stannar då ett problem uppkommer. (Modig, N. & Åhlström, P., 2012, s. 70–76) (Rosenthal, M., 2002 s. 1–2).

Trots att Lean är utvecklat ur en produktionsverksamhetssynvinkel, kan vi omformulera och applicera flera delar av processerna till Redovisarna TeamNovia (Se 6. *Slutsatser och utvecklingsförslag*).

3 Intern kontroll och riskhantering

Syftet med intern kontroll är enligt Haglund, Sturesson och Svensson *att säkerställa att de av fullmäktige fastställda målen uppfylls.*" Intern kontroll är ett ledningsverktyg som skall skapa ändamålsenliga och noga dokumenterade system och rutiner, detta för att säkerställa funktionalitet och tillförlitlighet i verksamhetsprocesserna. Genom välutarbetad dokumentation förhindrar man uppkomsten av problem vid eventuella personalförändringar och skapar bättre förutsättningar för kunskapsöverföring i allmänhet. (Haglund, A., Sturesson, J., & Svensson R., 2001, s. 15).

Haglund et al. anser att *"utvecklingen av den interna kontrollen är en ständigt pågående process."* Det är viktigt att de interna kontrollsystemen uppdateras i takt med verksamhetens utveckling. Detta berör inte enbart den högsta ledningen utan alla inom verksamheten måste vara införstådda och delaktiga i processen. Författarna hävdar att personalens samlade erfarenheter och egenskaper är av stor vikt för kontrollsystemets effektivitet. (Haglund, A., Sturesson, J., & Svensson R., 2001, s. 17-18).



Figur 5: Överblick på intern kontroll (baserad på modell av Haglund et al., 2001, s. 20).

3.1 COSO-Modellen

COSO-modellen (*The Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), är en modell för intern kontroll utvecklat som ett samarbete av en grupp organisationer inom redovisning och revision i USA. Denna modell är generell och kan tillämpas för privata och offentliga verksamheter, stora som små. I modellen definieras den interna kontrollen enligt Haglund et al.: (Haglund, A., Sturesson, J., & Svensson R., 2001, s. 24)

*”Intern kontroll kan övergripande definieras som en **process**, där såväl den politiska som den professionella ledningen samt övriga personal **samverkar**, vilken utformas för att med **rimlig grad av säkerhet** kunna uppnå följande mål;*

- ❖ *Ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet*
- ❖ *Tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten*
- ❖ *Efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer m.m.”*

Författarna lägger vikt på att COSO-modellen inte är ett konkret mål man kan direkt sträva efter, utan ett teoretiskt och praktiskt ramverk man kan applicera och integrera till

verksamhetens processer. Basen för detta ramverk utgörs huvudsakligen av de människor som är verksamma inom organisationen, och det de för med sig i form av erfarenhet och kompetens. (Haglund, A., Sturesson, J., & Svensson R., 2001, s. 25).

3.2 Ansvarsfördelning

Syftet med en god intern styrning och kontroll är kunna förutse och åtgärda fel när de uppstår – för att möjliggöra detta behövs en tydlig ansvarsfördelning. Med ett välutvecklat system för intern kontroll, minskar felaktigheterna och misstag upptäcks tidigare; skadan kan minimeras. Wiklund hänvisar till COSO:s ramverk gällande ”tre försvarslinjer”, dessa tre kontrollpunkter är följande:

- ❖ Ledningen
- ❖ Controllers
- ❖ Internrevisionen

Cheferna ansvarar för sin del av verksamheten. Med detta menas att, även om uppgiften att kontrollera felaktigheter har delegerats, har chefen det yttersta ansvaret för att kontrollen utförs. Detta är den första av de tre försvarslinjerna. För att upprätthålla den interna styrningen, har ledningen controllers till sin hjälp, vars uppgift är förebygga och upptäcka felaktigheter. Detta är den andra av de tre försvarslinjerna. Den tredje försvarslinjen är internrevisionen, som är utsedd av ledningen att oberoende och objektivt granska företagets verksamhet. (Wiklund, T., 2014, s. 107–109).

3.3 Riskhantering

Möjligheten för organisationen att nå sina mål är ständigt påverkade av potentiella risker. I praktiken är det omöjligt att eliminera riskerna; man måste alltid acceptera en viss mån av risktagande. Intern kontroll handlar om att identifiera riskerna och minimera dess effekt genom olika typer av motåtgärder. (Haglund, A., Sturesson, J., & Svensson R., 2001, s. 28).

Vidare definieras en risk enligt den klassiska beslutsteorin, dvs. *”en situation där sannolikheten för tänkbara oönskade utfall av ett handlande är känd eller kan bestämmas”*. Med detta menas att, även om risker inte kan elimineras fullständigt, kan den procentuella sannolikheten för s.k. *”oönskat utfall”* beräknas – så att man kan tillämpa en tillräckligt stor åtgärd för att motverka och minimera utfallet. De menar också att identifieringen och

analyseringen av risker är en konstant process som sker parallellt med verksamheten, och inget som tillämpas enbart då risker förväntas uppstå. (Haglund, A., Stureson, J., & Svensson R., 2001, s. 28-29).

Det viktigaste riskerna för organisationen måste avgränsas så att eventuella riskanalyser blir användbara. För att kunna använda sig av detta verktyg måste man relatera riskerna till något. Verksamhetens mål och andra tänkbara risker är viktiga, men för att kunna greppa vilka risker som måste fokuseras på, behöver man först få grepp om organisationens accepterade risker. Det är med den informationen som beslut kan fattas om eventuella åtgärder – detta kallas riskaptit. Oberoende av vilka ramar som fastställs för verksamhetens riskaptit, måste man hållas inom dessa för att effektivisera riskhanteringen. (Wikland, T., 2014, s. 27–29).

Ett sätt att hantera riskerna och den interna kontrollen är att skapa lätt överskådliga processer, och/eller tabeller där man beskriver och granskar risker med koppling till kontrollrutiner. Detta, så att man stegvis kan gå igenom de väsentliga riskerna, samt vilka motåtgärder man har för dessa. Fördelen med denna typ av processbeskrivningar är den tydliga kopplingen mellan dem. (Wikland, T., 2014, s. 135–140).

4 Undersökning: Redovisarna TeamNovia

Denna del av arbetet behandlar våra undersökningar i form av en kvantitativ enkätundersökning – riktad till aktiva studerande inom Redovisarna TeamNovia – samt en kvalitativ intervju – riktad till före detta huvudansvarige, lektor Timo Kerke. Intervjun utfördes vid Yrkeshögskolan Novia, Åbo. Enkäten skickades ut till de 28 studerande inom Redovisarna TeamNovia som under det senaste 12 månaderna har eller har haft ett bokförings- och/eller verksamhetsgranskningsuppdrag.

Till följande redogör vi för våra undersökningar och framför våra analyser och resultat med förslag på implementering av processbeskrivningar. Utöver detta skapar vi flera konkreta exempel på förslag, med motiveringar utifrån undersökningarna.

4.1 Val av respondenter

Eftersom vår undersökning fokuserar på bokföringslabbetts verksamhet, ansåg vi att de aktiva redovisningsstuderandena inom Redovisarna TeamNovia skulle lämpa sig bäst för vår undersökning. Vi valde att inte inkludera de studerande som tidigare arbetat med redovisnings- och/eller verksamhetsgranskningsuppdrag tidigare år eftersom vi eftersträvar

så relevant och färsk information som möjligt. Vi gjorde således antagandet, att redovisare som har aktiva uppdrag är de som högst sannolikt stöter på potentiella problem och ineffektiva arbetsmoment i bokföringsprocessen.

För intervjun valde vi bokföringslabbet före detta huvudansvarige, Timo Kerke – som numera huvudsakligen ansvarar för ekonomisystemet. Kerke har lång erfarenhet av ekonomisystemutveckling och har bl.a. även varit med om att grund och driva bokföringsbyrå MPT Consulting Ab i ca 20 år. Idag jobbar Kerke som lektor i företagsekonomi inom ämnet redovisning i Yrkeshögskolan Novia.

Vi ansåg att Kerke är den mest lämpliga att svara på våra frågor, utifrån hans erfarenheter, samt hans djupa insyn i Redovisarna TeamNovias verksamhet. Dessutom, har Kerke själv varit med om att grunda och utveckla Redovisarnas TeamNovias verksamhet.

4.2 Enkätfrågor

Vid sammanställandet av enkätfrågorna hade vi som målsättning att utreda existerande och icke-existerande arbetsprocesser, samt redovisarnas uppfattningar över behov på sådana processer inom Redovisarna TeamNovia.

Endast väsentlig bakgrundsinformation efterfrågas i enkäten, detta för att få en överblick av vilka typer av uppdrag som respondenten utfört och vilken årskurs respondenten befinner sig i. Övrig bakgrundsinformation som t.ex. tidigare bokföringskunskaper, jobberfarenhet, eller dylikt skulle också kunna vara relevant och t.o.m. givande, men på basis av våra tidigare erfarenheter bör denna sektion hållas kort och koncist – dels för att hålla kvar respondenternas uppmärksamhet, och dels (på grund) av anonymitetsskäl.

Efter bakgrundsinformationen beslöt vi oss att lägga fokus på tre aspekter av Redovisarna TeamNovias arbete:

1. Arbetsprocesserna inom Redovisarna TeamNovia
2. Dokumentering av arbetet
3. Kommunikationsflödet – internt och externt

Det vi ville åstadkomma med att ställa frågor som hänvisar sig till redovisarnas arbetsprocesser, är att utreda om några arbetsprocesser överhuvudtaget existerar – samt, om

dessa existerar, hur dessa ser ut och hur de skiljer sig från redovisare till redovisare. Ett viktigt område vi specifikt frågat om är det s.k. *övergångsstadiet*, dvs. då ett bokföringsuppdrag tas emot av nya studerande, då de tidigare studietid avslutas.

Med övergångsstadiet i åtanke, flyttar vi sedan fokus på dokumentering av bokföringsarbetet, närmare bestämt den *tysta informationen*, alltså den information som endast bokföraren besitter, som kanske inte hänför sig till den konkreta bokföringen, men har stor betydelse för utförandet av bokföringsarbetet i helhet. Exempel på detta är t.ex. enskilda näringsidkare som har samma konto både privat och för verksamheten, eller regelbundna transaktioner utan referens.

Utöver detta ville vi även undersöka hur samtliga redovisare upplever kommunikationen både internt – dvs. mellan administration, handledare, labbansvarig samt andra redovisare – och externt – mellan kund och redovisare.

4.3 Intervjufrågor

Som det tidigare nämnts, valde vi att ställa mer fördjupade frågor i intervjun än i enkäten på grund av den stora skillnaden i erfarenhet mellan enkätrespondenterna och intervjuobjektet. Vi antog att intervjuobjektet, som har lång erfarenhet inom området, skulle erbjuda oss mer givande svar om vi kunde ställa mer öppna frågor, som sedan kunde vidareutvecklas i diskussionsform, t.ex. med hjälp av följdfrågor.

Här beslöt vi oss för att huvudsakligen fokusera på tre områden:

1. Arbetsprocesser – utveckling och erfarenheter
2. Effektivitet och ineffektivitet
3. Intern kontroll och riskhantering

Till skillnad från enkäten som behandlar nuläget vad beträffar arbetsprocesser inom TeamNovia, behandlade intervjun potentiella förbättringar av arbetsprocesser och hur verksamheten möjligen skulle kunna förbättras. Ytterligare tillfrågades intervjuobjektet om arbetsprocesser som denne själv använt sig av tidigare, som skulle kunna appliceras till Redovisarna TeamNovias verksamhet.

Eftersom övergångsstadiet är en konstant faktor inom Redovisarna TeamNovia, förklarade vi vårt antagande om Redovisarna TeamNovias verksamhet, dvs. att en ineffektivitetskälla skapas då mindre nya, mindre erfarna redovisningsstuderanden tar över verksamhetsgransknings- och bokföringsuppdrag. Då vi ville höra den intervjuade åsikt på detta, beslöt vi oss att använda oss av en öppen fråga som denne kunde ta ställning till.

Medan enkäten behandlar den interna och externa kommunikationen, ville vi få reda på vilka erfarenheter av intern kontroll och riskhantering intervjuobjektet hade. Med lång erfarenhet inom företagsvärlden och bokföringsbranschen, såg vi informationen och kunskapen som denne besitter som ett stort potentiellt värde för vårt arbete med utvecklingen av fungerande arbetsprocesser och strukturer inom Redovisarna TeamNovia.

Eftersom den intervjuade även varit med om att grund och utveckla bokföringslabbet, var vårt antagande att det redan i ett tidigare skede under bokföringslabbets uppkomst utretts potentiella risker. Då den intervjuade ständigt är delaktig i verksamheten, ville vi utreda dennes syn på potentiella risker och förebyggande motåtgärder.

5 Resultat

Enkäten skickades ut till 30 aktiva studerande med redovisnings- och verksamhetsgranskningsuppdrag 25.3.2018. Ursprungligen valde vi att låta enkätsvaren komma in under 14 dagar, men till följd av låg respons beslöt vi att förlänga svarstiden med ytterligare tio dagar. Intervjun med Timo Kerke gjordes av Daniel Stenlund i Yrkeshögskolan Novia, Campus Åbo torsdagen den 12.04.2018 kl. 13.15. Intervjun tog ca en timme.

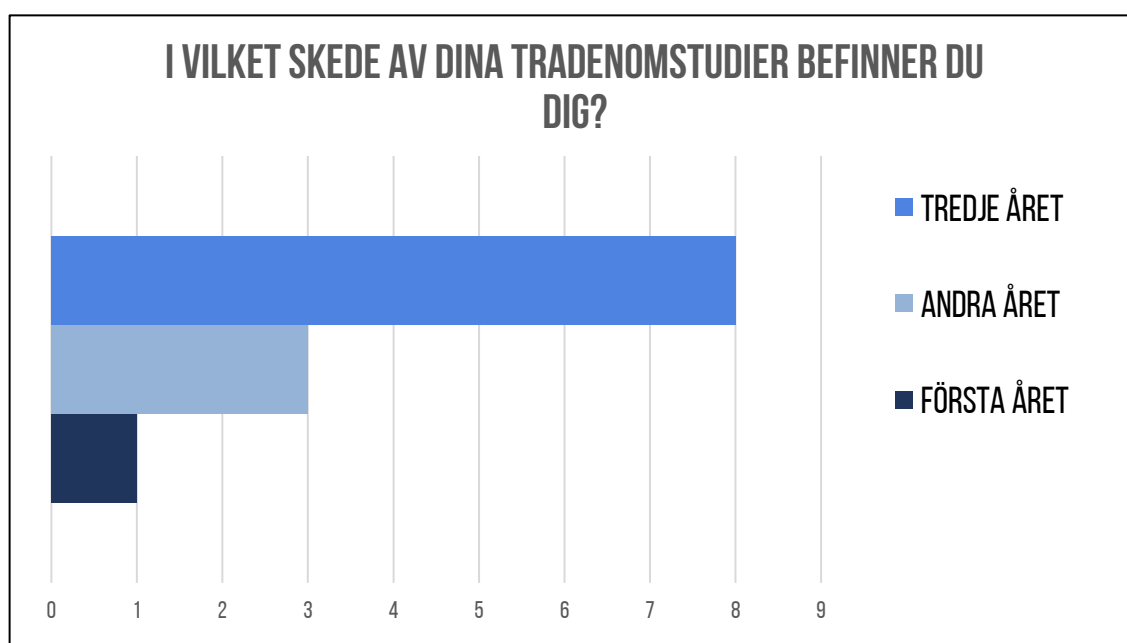
5.1 Enkät till Redovisarna TeamNovia

Av 30 respondenter fick vi sammanlagt 12 svar under den 24-dagars period som enkäten var öppen. Den 18.4.2018 var det ej längre möjligt att svara på enkäten. Trots det låga svarsantalet lyckades vi uppnå en svarsprocent på 40 %. Svaren sammanfattas och presenteras nedan. Samtliga svar på öppna frågor återfinns i Bilaga 2.

5.1.1 Bakgrundsinformation

I vilket skede av dina tradenomstudier befinner du dig?

En klar majoritet på två tredjedelar av respondenterna är tredje årets studerande, medan endast en av de tolv respondenterna är första årets studerande. Vårt preliminära antagande var att största delen av respondenterna skulle vara andra årets studerande, eftersom det är då man påbörjar sin redovisningsinriktning, och kommer i kontakt med bokföringslabben. Till vår stora förvåning bestod den huvudsakliga gruppen respondenter av tredje årets studerande. Vi blev förvånade eftersom det brukar råda rätt stor tidsbrist hos denna grupp – speciellt på våren (då enkäten utförts) då det blir dags för examensarbeten.



Figur 6: Respondenternas skede under tradenomstudier (Stenlund & Lindberg, 2018).

Arbetar du med ditt bokföringsuppdrag ensam eller i par?

Majoriteten av respondenterna arbetar i par, endast en av respondenterna arbetar ensam med sitt uppdrag. Detta stöder den förutfattade bild vi skapat oss under vår tid inom Redovisarna TeamNovia.

Vilken typ av uppdrag arbetar du med?

Samtliga respondenter arbetar med bokföringsuppdrag, endast två respondenter arbetar med verksamhetsgranskingsuppdrag utöver bokföringsuppdraget. Vi antog att majoriteten av respondenterna skulle arbeta med bokföringsuppdragen, då det är denna typ av uppdrag som dominerar inom Redovisarna TeamNovia.

5.1.2 Arbetet

Då du mottog ditt första bokföringsuppdrag, hur upplevde du övergången?

Detta ställdes som en öppen fråga där respondenterna fritt fick svara med egna ord hur de upplevde övergången, både vad som gick bra och det som gick mindre bra formulerades under denna fråga.

Vad gick bra under övergången? (Öppen fråga)

Det framkommer mycket positiv respons angående övergången, och man kan tydligt se att majoriteten av respondenterna upplevde att de fick stöd av handledare och/eller andra studeranden. Här får vi reda på de aspekter som inte behöver ses över, om man är tvungen att utveckla denna övergångsfas. Trots att det lyfts fram många positiva saker, motstrider detta inte vårt antagande om den ineffektivitetsfaktor som skapas – tvärtom, kan man argumentera för att antagandet stämmer, då ingen av respondenterna nämner tillgången till information som något som gått bra under övergången.

Vad gick mindre bra under övergången? (Öppen fråga)

En del av svaren tyder på att kommunikationen mellan nya och gamla bokförare är något av en utmaning. Flera anser att avsaknaden av introduktion till kunderna hämmar övergången. Majoriteten påpekar klart att informationsbrist är det största problemet – vilket direkt stöder vårt antagande.

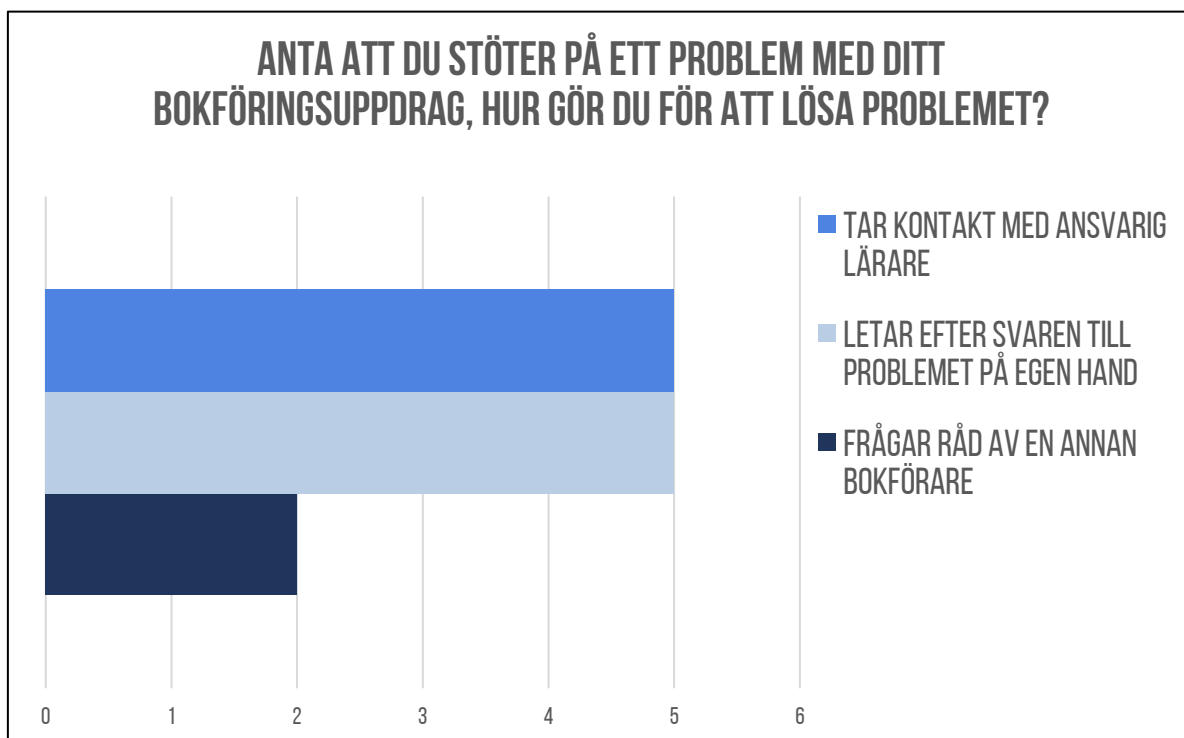
Förbättringsförslag? (Öppen fråga)

Vi ville även utreda om respondenterna hade några konkreta förbättringsförslag. Respondenterna svarade varierat, men det mest återkommande svaret var anvisningar och möten mellan bokförare, coacher och kunder för att säkerställa att alla är införstådda på vad som behöver göras och när det behövs. Flera av respondenterna föreslår anvisningar, eller tydliga processer, för att förenkla övergången.

Anta att du stöter på ett problem med ditt bokföringsuppdrag, hur gör du för att lösa problemet? (Första åtgärd.)

Utöver detta ville vi också utreda hur respondenterna går till väga då de stöter på problem under bokföringsarbetet. Närmare bestämt, ville vi utreda den första åtgärden de skulle använda sig av i detta scenario. Majoriteten är delad på att ta kontakt med

ansvarig lärare och att självmant leta reda på svaren. Då vi tidigare antagit att respondenterna skulle vara andra årets studerande, baserade vi detta antagande på det. Således, antog vi att majoriteten skulle fråga hjälp av lärare, istället för att leta efter lösningar till problemen på egen hand – detta då vi att tror andra års studerande, som nyligen valt inriktning, upplever att ansvaret för ett bokföringsuppdrag är för stort i förhållande till den nivå deras bokföringskunskaper ligger på vid den tidpunkten av studierna.

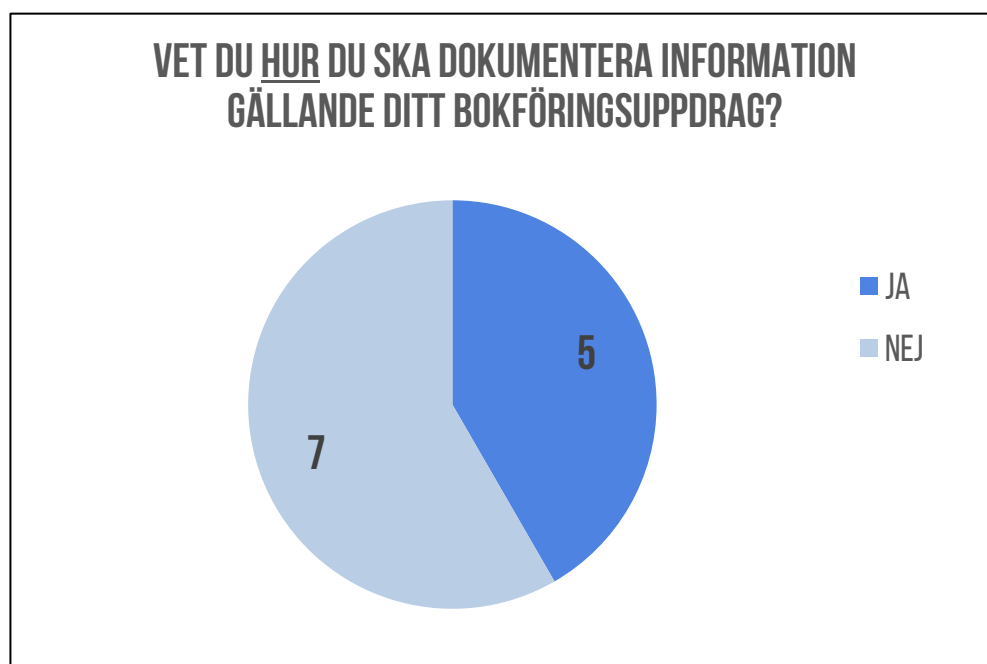


Figur 7: Första åtgärd vid problem (Stenlund & Lindberg, 2018).

5.1.3 Dokumentering av information

Vet du HUR du ska dokumentera information gällande ditt bokföringsuppdrag?

Vi ville utreda om respondenterna var medvetna om hur man dokumenterar informationen om det bokföringsuppdrag de utför. Sju av tolv respondenter var inte medvetna om hur de skall dokumentera informationen. Vårt antagande var att största delen av redovisare inom TeamNovia inte skulle veta detta. Trots att fem respondenter anser sig veta detta, håller vi fast vid vårt antagande då vi läser svaren på följdfrågorna till de som svarat ”Ja”.



Figur 8: Dokumentering av information, hur? (Stenlund & Lindberg, 2018).

(Om respondenten svarat ja) *Vem har instruerat dig om detta?*

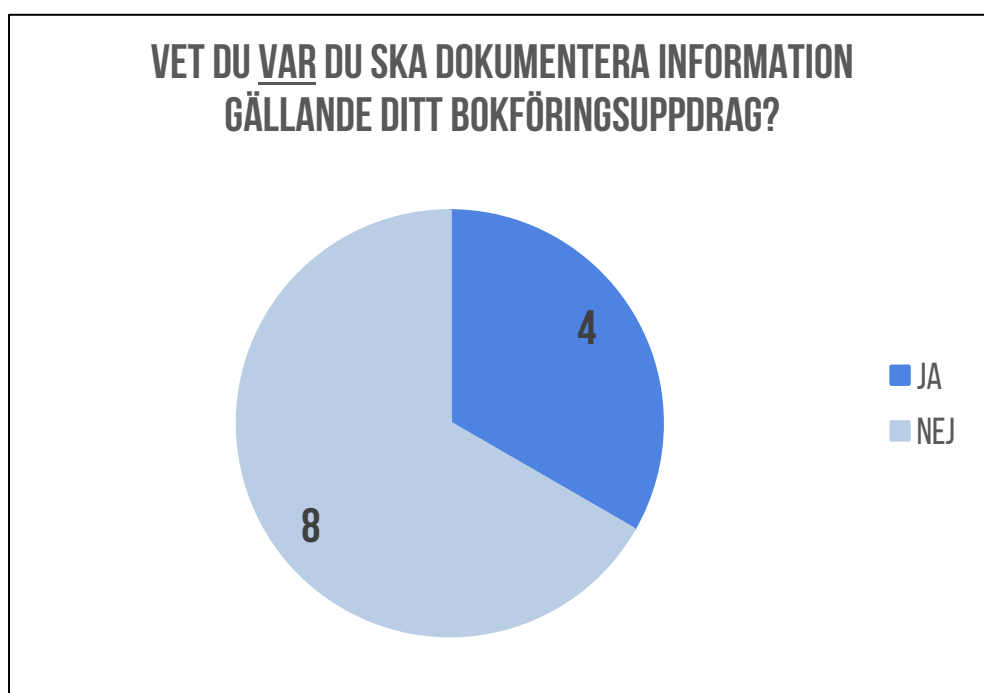
Fyra av fem respondenter som hade information om hur dokumenteringen sköts hade fått denna information av en handledare och den femte av bokföringslabbsansvarige – vilket helt står i linje med våra antaganden.

(Om respondenten svarat ja) *Med egna ord, beskriv HUR informationen ska dokumenteras:*

En respondent har svarat mera utförligt och förklarat hur verifikaten skall införas och lagras – dvs. hur själva *bokföringsprocessen* ser ut. En annan har förklarat detsamma, men tillagt att övrig korrespondens med kunden bör lagras säkert och lättillgängligt. Två övriga konstaterar att allt material bör lagras på ett ”logiskt” sätt, utan att gå djupare in på svaret – medan en respondent helt låtit bli att svara. Med dessa svar i åtanke, står vi fortfarande fast vid antagandet att nästan alla respondenter, oberoende av svar, inte vet hur information skall dokumenteras.

Vet du VAR du ska dokumentera information gällande ditt bokföringsuppdrag?

Majoriteten av respondenterna anser sig inte vara införstådda med var informationen som berör bokföringsuppdraget skall dokumenteras. Endast fyra av tolv respondenter anser sig veta var informationen skall dokumenteras. Likt den andra frågan, antog vi att en stor majoritet inte skulle kunna svara ”Ja” på denna fråga – efter att vi läst svaren på följdfrågorna där respondenterna får möjligheten att förklara var information skall svaras, står vi fortfarande fast vid vårt antagande. Detta motiveras nedan.



Figur 9: Dokumentering av information, var? (Stenlund & Lindberg, 2018).

(Om respondenten svarat ja) *Vem har instruerat dig om detta?*

Tre av fyra respondenter har fått informationen av en handledare och den fjärde har av en annan studerande.

(Om respondenten svarat ja) *Med egna ord, beskriv VAR informationen ska dokumenteras:*

Varierande svar förekommer bland respondenterna: i bokföringsprogrammet, på verifikaten, i mappar, datafiler och till pappers. Vi anser dessa svar vara väldigt ytliga och ofullständiga, och kan utifrån dessa inte fastställa att någon vet var information ska dokumenteras.

5.1.4 Arbetet inom Redovisarna TeamNovia

Med egna ord, hur ser själva bokföringsprocessen ut?

Samtliga tolv respondenter ger liknande svar, en del mera utförligare än andra med noga dokumenterat händelseförlopp från uppgörande av offert till sammanställande av bokslut. En del respondenter förklarar endast en specifik del av processen och en del har stora gap i sina förklaringar. Vårt antagande var att respondenterna nog vet hur man ska bokföra, men att de inte har klart för sig hur de ska gå tillväga för att undvika misstag och dubbelarbete för att kunna ha en så smidig bokföringsprocess som möjligt. Svaren tyder på att vårt antagande håller.

Med egna ord, hur går det till då någon önskar bli kund hos Redovisarna TeamNovia?

En av respondenterna har svarat mera utförligt hur processen ser ut. Majoriteten menar att man tar kontakt med handledare, labbansvarige eller skolan. Tre av respondenterna medger att de inte vet. Det mest utförliga svaret presenteras nedan:

”Kunden visar intresse, vi ger offert på basis vad kunden behöver av oss, godkänner kunden offerten hittar vi bokförare, bestämmer träff med kunden och bokförarna samt [den huvudansvariga handledaren och/eller den labbansvarige]. Vi gör avtal [med] bokförare och kunden. Tackar kunden för samarbetet. Godkänner kunden inte vår offert, har vi kundens kontaktuppgifter men inget annat.”

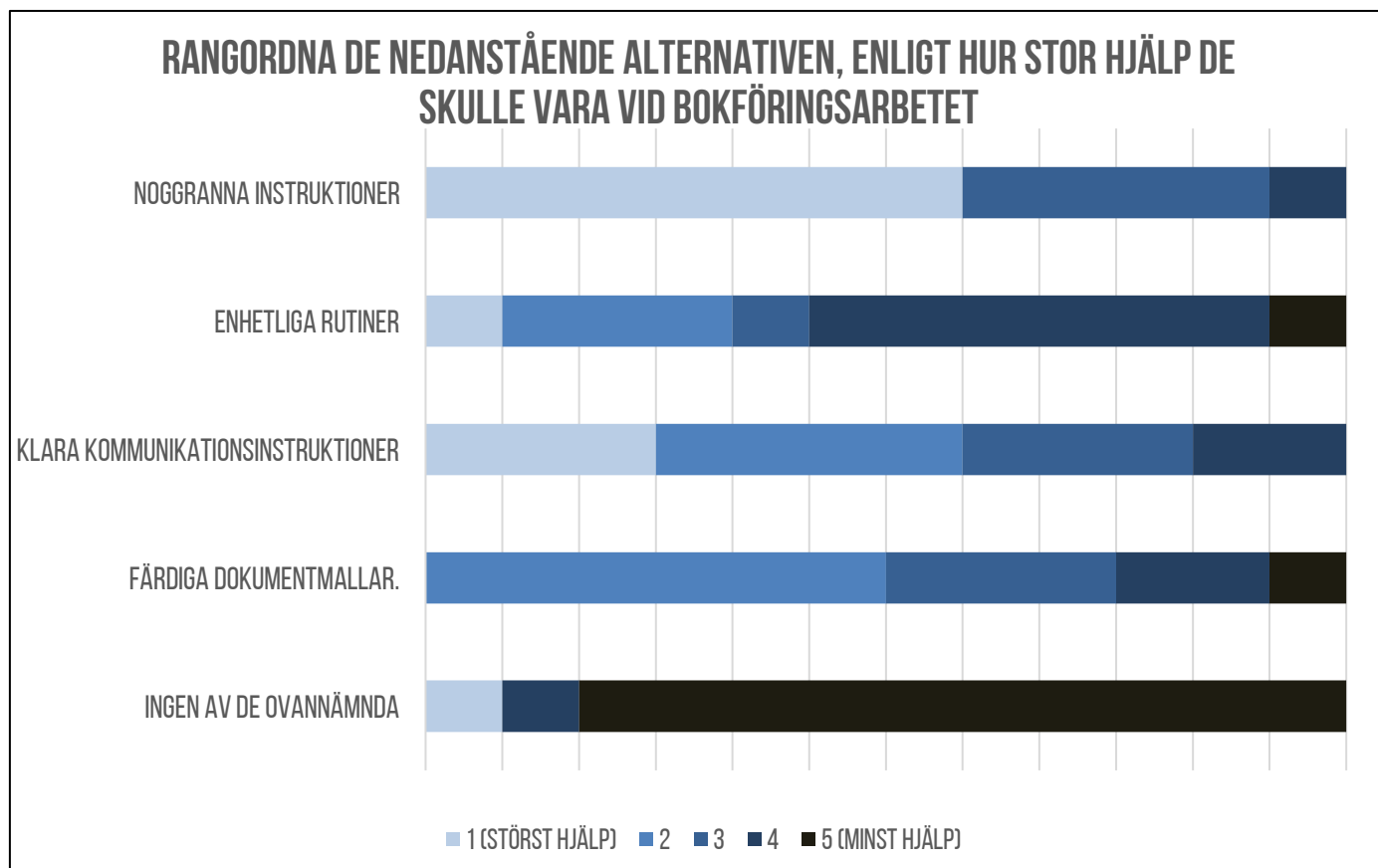
I detta fall var vårt antagande att största delen av redovisarna inom TeamNovia inte har vetskapen angående detta. Svaren är rätt spridda, men man kan kort sammanfatta att de flesta respondenter nog inte vet hur själva processen för detta ser ut.

Rangordna de nedanstående alternativen, enligt hur stor hjälp de skulle vara vid bokföringsarbetet:

- ❖ *Noggranna instruktioner för bokföring, steg-för-steg*
- ❖ *Enhetliga rutiner, dvs. alla arbetar på samma sätt*
- ❖ *Klara kommunikationsinstruktioner, dvs. vem vänder jag mig till i vilka problemsituationer?*
- ❖ *Färdiga dokumentmallar, t.ex. bokslutsmallar, e-postmallar för kundkontakt, etc.*

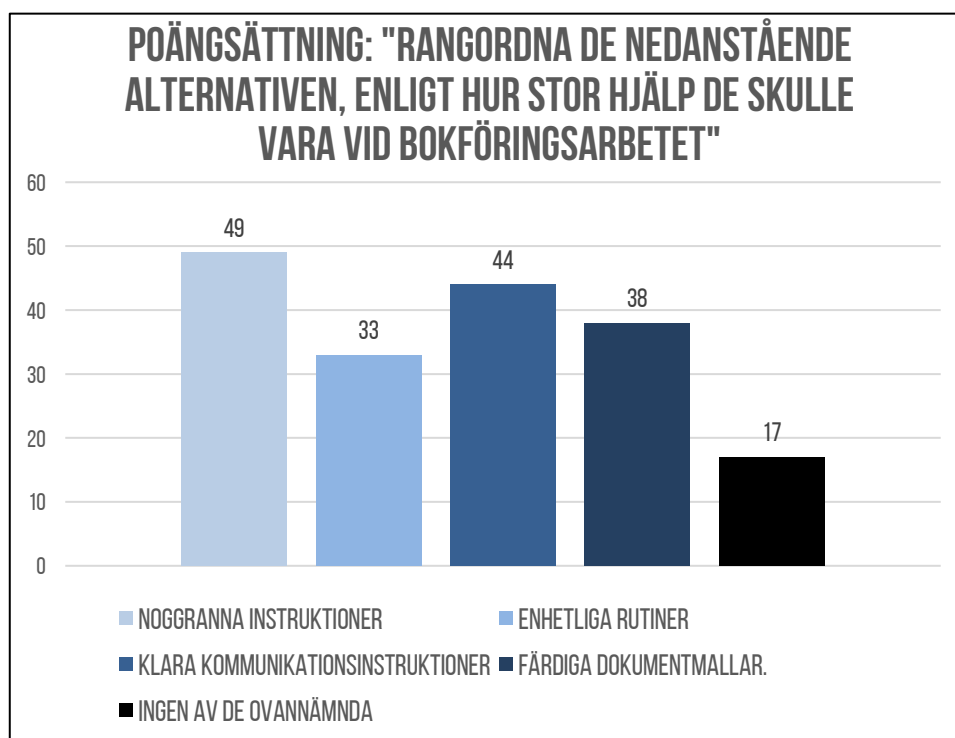
❖ *Ingen av de ovannämnda*

Med denna fråga ville vi kartlägga redovisarnas självuppskattade behov för potentiella processbeskrivningar som skulle kunna effektivisera bokföringsarbetet. Vi valde dessa fyra alternativ på basis av våra egna observationer och erfarenheter inom Redovisarna TeamNovia.



Figur 10: Rangordning, underlättande av bokföringsarbetet (Stenlund & Lindberg, 2018).

Genom att lägga vikt på de rangordnade positionerna genom poängsättning (5 poäng för störst hjälp, respektive 1 poäng för minst hjälp) får vi ett diagram som bättre representerar det självuppfattade behovet hos redovisarna:



Figur 11: Poängsättning av underlättande av bokföringsarbetet (Stenlund & Lindberg, 2018).

Enligt denna figur, är det största behovet noggranna bokföringsinstruktioner, vilket stöder vårt antagande. Däremot, trodde vi att alternativet som erbjuder enhetliga rutiner skulle vara det näst-största behovet, medan klarare kommunikationskanaler skulle ligga på nedre halvan. Detta antagande byggde vi på att, om alla jobbar på samma sätt, vore det a) lättare att fråga hjälp från andra redovisare då man stöter på problem, b) lättare att lära in nya redovisare, eftersom att alla kan bidra, samt c) lättare att hjälpa till med andras bokföringsuppdrag, t.ex. vid sjukdomsfall.

*Hur anser du att kommunikationsflödet fungerar inom Redovisarna TeamNovia?
Motivera ditt svar:*

Hälften av respondenterna anser att kommunikationsflödet fungerar ok inom Redovisarna TeamNovia. Tre anser att det är bra, en anser att det är utmärkt, medan två respondenter anser att kommunikationsflödet fungerar dåligt.

Majoriteten av respondenterna är överlag nöjda med kommunikationsflödet, det framkommer dock att mycket skulle kunna förbättras och avsaknaden av anvisningar och processer påpekas. En av respondenterna upplever också att det förekommer mera konkurrens och rivalitet bland redovisarna än en gemensam laganda.

I vårt antagande hade vi en förutfattad uppfattning att kommunikationen inte låg på den högsta möjliga nivån. Detta, eftersom kommunikationskanalerna ligger utspridda

mellan e-post, telefonsamtal, sms, mobilapplikationer som *WhatsApp Messenger*, mm. Utöver detta ligger e-posten som offer för avsevärt mycket massmail, vilket överhopar kanalen i fråga – och gör det svårare att hitta relevant information.

Hur anser du att kommunikationsflödet fungerar mellan bokförare och kund?

Motivera ditt svar:

Sju av tolv respondenter anser att kommunikationsflödet är bra, fyra anser att det är gott och en respondent anser att det fungerar utmärkt.

Ingen av respondenterna verkar uppleva att kommunikationen med kunden skulle vara svårhanterlig. Dock framkommer det av en del respondenter att detta beror på kunden. De vanligaste förekommande kommunikationskanalerna är e-post och telefon.

Vårt antagande är att det inte förekommer några större problem i kommunikationen mellan bokförare och kund – och svaren tycks påvisa detta.

Övrig feedback:

Inga svar som påverkar undersökningen har givits.

5.2 Intervju med Timo Kerke, f.d. huvudansvarig för Redovisarna TeamNovia

Ur er synvinkel, var (inom Redovisarna TeamNovia) anser ni att den största bristen på välfungerande arbetsprocesser ligger? Vilka konkreta förbättringsförslag har ni, som ni skulle önska se Redovisarna TeamNovia använda sig av?

Kerke menar att den största utmaningen är det administrativa, dvs. hur man håller koll på alla redovisare. Då redovisarna inte alltid regelbundet är på plats, blir det svårt att veta hur arbetet fortskrider. Eftersom det handlar om oerfarna studerande, måste man även beakta att det krävs mer handledning. Ytterligare måste arbetets kvalitet kunna hållas på en tillräckligt hög nivå, då det handlar om verkliga bokföringsuppdrag med verkliga kunder.

Något som Kerke anser att behöver förbättras är ett större antal uppdateringsmöten, där det följs upp hur arbeten fortskrider, samt där man går igenom av aktuella ärenden. Här nämner intervjuobjektet även den tysta informationen; hur försäkrar man att den dokumenteras och förs vidare när arbetet överförs till ny bokförare? Kerke

sammanfattar kort att en process för ”hela paketet” – från mottagandet av uppdraget, till överlämnandet och faktureringen – skulle underlätta verksamheten.

Hurdana arbetsprocesser har ni använt er av tidigare som ni anser skulle kunna vara applicerbara för Redovisarna TeamNovias verksamhet?

Kerke anser att en klar struktur för hur information lagras och hanteras skulle vara till störst nytta för Redovisarna TeamNovia. Målet skulle vara att alla har vetskapen om hur, var och vilken information lagras – dvs. en klar, enhetlig struktur för arkivering och hantering, t.ex. för något så enkelt som namngivning av digitala filer.

Däremot påpekar Kerke att detta för med sig en utmaning med tanke på Redovisarna TeamNovias öppna arbetsutrymme – hur kontrollerar man att konfidentiell information inte hamna i fel händer? Detta medför även risker, som behandlas djupare i en senare fråga.

Vårt antagande är att det skapas en ineffektivitetsfaktor under övergångstiden då redovisarna byts ut (vanligen med två års mellanrum). Hur ställer ni er till detta? Är detta något man kan påverka?

Kerke håller med antagandet, och tillägger att det inte bara är själva bytet av bokförare som bidrar till ineffektiviteten, utan även det faktum att kundkontakten bryts abrupt påverkar märkbart. Han anser att det borde finnas ett system för hur övergången ser ut vid ett byte av bokförare – där både den gamla och den nya bokföraren träffar kunden, så att bytet sker så smidigt som möjligt. Detta skulle även inleda kundrelationen mellan den nya bokföraren och kunden, vilket sannolikt skulle skapa värde för båda parterna.

Hurdana erfarenheter av intern kontroll har ni som skulle kunna användas inom Redovisarna TeamNovia?

Eftersom Redovisarna TeamNovia inte fungerar som heltidsverksamhet för någon, uppstår en tidsbrist. Tidspressen som sätts på både redovisare och handledare, gör att kontrollen och strukturen på arbetet går förlorad. Då kunderna vanligen levererar allt material i en enda stor omgång i slutet av verksamhetsåret, skapas ett stort prestationskrav på en kort tid. Då arbetet måste utföras med en gång och inte i mindre etapper, finns det alltså inte tid att bygga upp ett tillräckligt antal kontrollpunkter i arbetsflödet. Kerke anser alltså att bättre struktur leder till bättre kontroll.

Vad ser ni för potentiella risker med Redovisarna TeamNovias verksamhet, och hur tycker ni man skulle kunna förebygga eller minimera dessa?

Kerke bygger vidare på det han nämnt om de öppna utrymmena i Redovisarna TeamNovia. Då verksamheten befinner sig i ett öppet utrymme med studeranden från alla tradenominriktningar (redovisnings-, marknadsförings-, samt turismstuderande), blir det svårt att kontrollera att den konfidentiella kundinformationen enbart hålls inom bokföringslabben. Ur kundens synvinkel, är detta den största risken.

Kerke menar att det optimala läget vore en öppen del och en slutna del, där den öppna delen vore ämnad för arbete – medan den slutna delen vore till för arkivering. Ett annat sätt på vilket risken kan minimeras, skulle vara att överföra all information till digital lagring – t.ex. genom ekonomisystemet *Lemonsoft* som nyligen tagits i bruk av Redovisarna TeamNovia.

6 Slutsatser och utvecklingsförslag

I detta kapitel analyserar vi och redogör för den data vi samlat in genom enkäten till Redovisarna inom TeamNovia, samt intervjun med f.d. huvudansvarige Timo Kerke. Vi drar även slutsatser och ger förslag på processbeskrivningar och instruktionsmallar övrig relevant dokumentation som kan vara av värde för Redovisarna TeamNovia.

Utifrån enkätsvaren har vi valt fyra områden, där vi kan ge förslag på typer av processbeskrivningar som skulle kunna förenkla och effektivisera arbetet. Med hjälp av det som diskuterats under intervjun, bygger vi vidare på dessa områdens befintliga styrkor och svagheter. Utöver detta skapar vi ett grafiskt exempel på en form av processbeskrivning vi anser att kunde vara till nytta för Redovisarna TeamNovia.

Trots att *lean production* huvudsakligen är ämnat för en produktionsverksamhet, finns det inget hinder för att ta grundläggande koncept som *kaizen* och *jidoka* (involvering av personal, respektive kvalitetskontrollen) och anpassa dessa till Redovisarna TeamNovias verksamhet. Således, för att kunna maximera effektiviteten för dessa processbeskrivningar, anser vi att Redovisarna TeamNovia bör involvera såväl de operativa redovisarna som de administrativa handledarna/labansvariga genom konstant utveckling. Ytterligare, implementeringen av lean-konceptets kvalitetskontroll där hela produktionen stannas – skulle detta kunna tillämpas på ett mindre drastiskt sätt: Istället för att stoppa hela verksamheten, skulle en redovisare kunna stoppa bokföringsarbetet då denne stöter på ett

problem. Däremot, före denne fortsätter med bokföring genast då problemet är löst, skulle denna kunna dokumentera problemet samt hur detta löstes. På detta vis, kan dubbelarbetet med att utreda problemet försvinna, medan risken att problemet upprepas potentiellt minskar.

6.1 Överlämnandet av bokföringsuppdrag

Vad beträffar det konkreta bokförings- och verksamhetsgranskningsarbetet, anser vi att Redovisarna TeamNovia bör se över möjliga processbeskrivningar då de lämnar över bokföringsuppdrag till nya bokförare. Baserat på respondenternas svar kan vi tydligt se att det finns ineffektiva moment i övergången som kunde minimeras med tydliga instruktioner om informationsdokumentering och intern kommunikation bokförare emellan. Respondenterna påpekar att informationsbristen är det största problemet. Intervjun med Kerke styrker detta påstående, och framhäver en annan ineffektivitetsfaktor i denna process – dvs. faktumet att kundkontakten bryts abrupt.

Genom att konstruera en processbeskrivning i form av ett tydligt flödesdiagram, där det finns stegvisa instruktioner för alla moment i överlämnandet av ett bokföringsuppdrag – nedan följer några exempel på sådana moment:

- ❖ När en ersättande bokförare bör kontaktas
- ❖ När och hur kunden informeras om redovisarskiftet
- ❖ Vilken information som bör överlämnas till den nya bokföraren
- ❖ Möte med kunden, där både den tidigare och nya redovisaren deltar
- ❖ Genomgång av uppdraget med den nya redovisaren

Utöver detta borde det även klargöras inom hurdana tidsramar varje moment utförs; en tidsbudgetering för alla steg i processen. Detta, för att säkerställa att det finns tillräckligt mycket tid för att kunna kontrollera processflödet (se 6.3 Intern Kontroll).

Enligt kund/leverantörsmodellen (Se 2.3.2 Processynsättet inom TQM) krävs en aktiv samverkan mellan leverantör (Redovisarna TeamNovia) och kund, för att försäkra sig om att (bokförings-)processens behov tillgodoses. För bästa resultat, anser vi således även att Redovisarna TeamNovia bör ta initiativ för att påbörja denna aktiva samverkan, t.ex. genom

att tillgodose kunden med de observationer man gjort under bokföringsuppdraget – eller t.o.m. genom feedback och utvecklingsförslag – som kunde underlätta för båda parterna.

6.2 Dokumentering av information

Genom att dokumentera informationen på ett klart och strukturerat sätt, minskar dubbelarbetet som skapas då man måste be om information från kunden, vilken redan har utträttats av tidigare bokförare. Det här orsakar inte bara ineffektivitet tidsmässigt, utan ger även en oprofessionell bild av verksamheten, då kunden blir tvungen att förse Redovisarna TeamNovia med samma information upprepade gånger. Om rätt information vore dokumenterad på rätt sätt, på rätt plats, skulle detta undvikas och effektiviteten skulle stiga.

En befintlig risk är den tysta informationen då det inte finns klara instruktioner och processer för hur informationen dokumenteras och förs vidare. Med hjälp av klara processer, skulle även denna tysta information finnas i konkret form för framtida bokförare – vilket ökar på effektiviteten. Detta stöds även av Haglund, et al., som anser att man minimerar problem som skapas t.ex. vid personalförändringar, då det finns en grundlig struktur för dokumentering av information att gå efter. På längre sikt förbättras även förutsättningarna för intern kunskapsöverföring.

Till detta hör även den grafiska enhetligheten, t.ex. i form av dokumentmallar och grafiska manualer. Med dessa, får kunden alltid en slutprodukt som motsvarar tidigare års, då boksluten inte skiljer sig visuellt. Eftersom enkätresultatet klart och tydligt visar att en stor del av redovisarna inte har vetskap om den korrekta dokumentationsprocessen, skulle detta även kunna åtgärdas med processbeskrivningar.

6.3 Intern kontroll

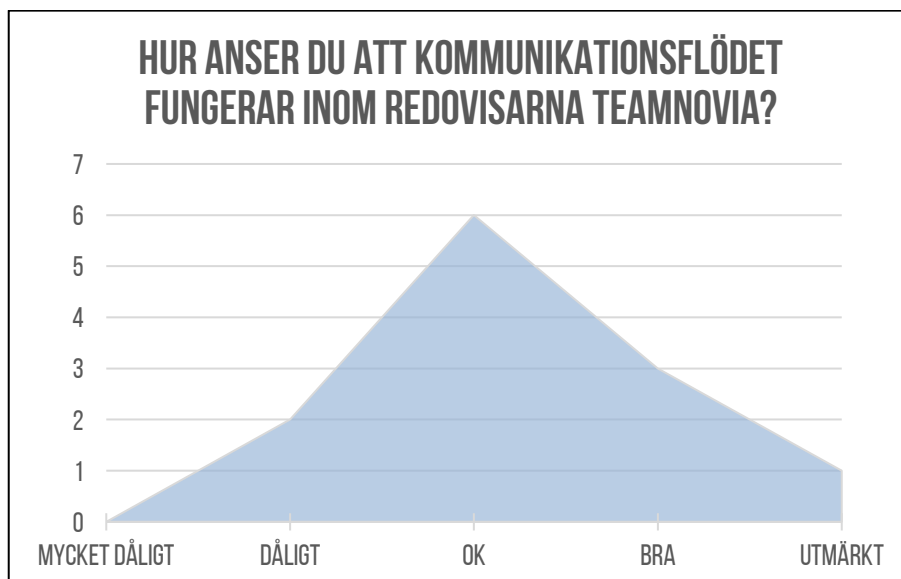
Något som inte framkom i enkäten, men berördes rätt djupt i intervjun är den interna kontrollen. I det nuvarande läget, då kunden vanligen levererar bokföringsmaterialet en gång per verksamhetsår, finns det inte tid eller utrymme att bygga upp en klar struktur för bokföringsarbetet. Genom att nå en överenskommelse med samtliga kunder, där det stipuleras att bokföringsmaterialet bör levereras i flera, mindre omgångar, frigörs ovannämnda tid och utrymme där kontrollpunkter kan fastställas. Detta skulle även kunna leda till att en bättre definierad struktur kan skapas, som tillåter bättre sammanställning, dokumentering och arkivering av materialet.

För att säkerställa att enhetliga rutiner, kontrollpunkter och en tydlig struktur kan skapas, anser vi att Redovisarna TeamNovia bör se över samtliga kontrakt som undertecknats med kunderna, och vid behov revidera avtalen för att säkerställa att bokföringsmaterialet överlämnas kontinuerligt under verksamhetsåret. På så vis säkerställs kontrollen och strukturen för arbetet. Dessa strukturer kan potentiellt underlätta vid överlämnandet av bokföringsuppdrag till nya redovisare i takt med att de äldre redovisarna utexamineras.

Utöver de fördelar vi anser att Redovisarna TeamNovia skulle vinna genom dessa strukturer och rutiner, skulle även kunderna potentiellt kunna dra nytta av den kontinuerliga överlämningen av bokföringsmaterialet. Detta, eftersom vi tror att kunderna skulle få en bättre överblick av verksamhetens fortskridande under året – istället för den situation som nu råder, där kunderna inte nödvändigtvis är medvetna om det förväntade resultatet. Genom att bearbeta materialet stegvis genom verksamhetsåret skulle kunderna möjligtvis få en bättre överblick över räkenskaperna för att planera verksamhetens framtid.

6.4 Kommunikation

I enkätsvaren framkommer det även att den interna kommunikationen inom Redovisarna TeamNovia kan förbättras. Detta styrks även i intervjun, då det framkommer att den största utmaningen är den administrativa delen av verksamheten. Då redovisarna inte är regelbundet på plats, blir det svårt att få kontinuerlig rapportering om hur arbetet fortskrider. Bland de potentiella processbeskrivningarna som presenteras som alternativ för förbättrandet av verksamheten, landar alternativet ”klarare kommunikationsstrukturer” på andra plats efter noggranna bokföringsinstruktioner. Frågan där respondenterna ombes betygsätta den interna kommunikationen (*mycket dåligt, dåligt, ok, bra, utmärkt*) ger oss en tydligare bild på hur de uppfattar kommunikationen.



Figur 12: Kommunikationen inom Redovisarna TeamNovia (Stenlund & Lindberg, 2018).

Sammanfattningsvis landar betyget på ett ”ok”, med en liten lutning mot den bättre sidan. Faktumet att en sjättedel av respondenterna anser att kommunikationen fungerar dåligt kan uppfattas som oroväckande. För att utveckla och förbättra den interna kommunikationen anser vi att Redovisarna TeamNovia borde se över de förslag som Kerke lyfter fram i intervjun, dvs. hålla ett större antal uppdateringsmöten där det kontrolleras hur arbetet fortskrider i samtliga uppdrag. För kommunikation vore vårt förslag att man i förväg bestämmer vilka kommunikationskanaler som används för en viss typ av kommunikation, t.ex. enligt följande:

- ❖ Facebook för allmän information, opinionsmätningar, etc., vilka inte direkt hänför sig till bokföringsverksamheten.
- ❖ E-post för ärenden som direkt anknyter sig till bokföringsuppdrag, icke-brådskande kundkontakt.
- ❖ SMS och snabbmeddelande för korta frågor som kräver snabbt svar och inofficiell kommunikation.
- ❖ Telefonsamtal vid brådskande kundkontakt (dock rekommenderar vi att telefonkontakt med kunden skulle undvikas om möjligt, då muntliga överenskommelser är svåra att återge och dokumentera).

De ovannämnda är exempel på kommunikationskanaler och deras användning. Detta skulle kunna illustreras i form av en tabell, eller t.o.m. ett flödesdiagram, för att förenkla att rätt person kontaktas vid rätt ärende genom rätt kommunikationskanal.

6.5 Exempel: Process för mottagandet av ny kund

Som det påvisats i enkätundersökningen, har majoriteten av respondenterna inte direkt kännedom om hur processen ser ut då någon önskar bli kund hos redovisarna TeamNovia. Eftersom Redovisarna TeamNovias verksamhet reklam huvudsakligen sker från mun till mun, vore det ytterst viktigt att samtliga redovisare hade vetskapen eller åtminstone tillgång till denna vetskap om hur processen för mottagandet av ny kund går till. I vissa fall tror vi det kunde vara värdefullt om redovisarna hade kunskapen att återge hur en potentiell kund ska gå till väga. För att enklare kunna demonstrera, har vi skapat ett exempel på ett flödesdiagramschema för processen som sker då någon önskar bli kund hos Redovisarna TeamNovia.

Flödesdiagrammet är hierarkiskt med fyra nivåer – handledare, labbansvarig, redovisare och kund. Med termen **”handledare”** ämnas i detta diagram den coach/lektor som agerar huvudansvarig för Redovisarna TeamNovia. **”Labbansvarig”** är den av ledningen fastställda ansvariga studerande, vars uppgifter är att sköta det operativa arbetet i Redovisarna TeamNovias verksamhet. **”Redovisare”** syftar på de studerande inom Redovisarna TeamNovia som arbetar med bokförings- och verksamhetsgranskningsuppdrag. Slutligen, **”kund”** avser de organisationer som anlitat Redovisarna TeamNovia att sköta om bokförings- och verksamhetsgranskningsuppdrag. Flödesdiagrammet återfinns i sin helhet i Bilaga 4, men redogörs nedan, punkt för punkt (notera att detta flödesdiagram inte följer ANSI-standard, då vi inte har tillgång till de officiella ISO 5807:1985 riktlinjerna – endast sekundära källor i form av hänvisningar):

Punkt 1

- ❖ **Labbansvarige** kontaktar **kunden** och tar fram följande information:
 - ❖ Namn och FO-nummer
 - ❖ Faktureringsadress
 - ❖ Kundens kontaktperson samt telefon + e-post
 - ❖ Föreningens/Bolagets Ordförande samt telefon + e-post
 - ❖ Räkenskapsperiod uppdraget gäller
 - ❖ Bokföringens omfattning
 - ❖ Antal transaktioner/verifikat
 - ❖ Om föreningen/bolaget är momsskyldiga och hur momsen rapporteras (månadsvis/kvartalsvis)
 - ❖ Om det finns anställda, tillfälligt eller heltid och eventuella löneutbetalningar/ersättningar/arvoden
 - ❖ Övrig information om bolaget
 - ❖ Vem har utfört bokföringen tidigare?

Punkt 2

- ❖ **Handledaren** (med fullmakt) granskar och godkänner att Yrkeshögskolan Novia tar ansvar för bokföringsuppdraget, då redovisarna som utför uppdraget inte har behörighet att göra detta för Yrkeshögskolan Novias räkning.

Punkt 3

- ❖ **Labbansvarige** använder den officiella dokumentmallen för offert, och fyller i den nödvändiga informationen. Sedan granskar denne att det offererade priset och övrig information är korrekt, varefter offerten skickas till **kunden**.

Punkt 4

- ❖ **Kunden** godkänner, begär förändring på eller förkastar offerten.

Punkt 5

- ❖ Processen når ett vägskei som upprepas tills processen går vidare eller avslutas.
 - 5A) Om offerten godkänts av **kunden**, görs det upp ett kontrakt i samråd med ansvarig **handledare**.
 - 5B) Offerten förkastas av vilken anledning det må vara, och processen avslutas
 - 5C) Offerten görs om tills alla parter godkänner kontraktet, eller tills alternativ **5A** eller **5B** väljs istället.

Punkt 6

- ❖ Ansvarig **handledare** granskar, godkänner och undertecknar avtalet.

Punkt 7

- ❖ **Labbansvarige** kontaktar **kunden** och överenskommer om tid och plats var kontraktet kan undertecknas. När kontraktet är skrivet, scannas och lagras avtalet enligt de fastställda riktlinjerna för dokumenthantering.

Punkt 8

- ❖ **Kunden** undertecknar avtalet.

Punkt 9

- ❖ Informationen angående det nya uppdraget delas ut bland de **redovisare** som visat intresse för externa bokförings- och verksamhetsgranskningsuppdrag.

Punkt 10

- ❖ **Redovisarna** ansöker om uppdraget genom intresseanmälan.

Punkt 11

- ❖ **Labbansvarige** tar i beaktan de intresseanmälningar som inkommit under ansökningsperioden och beslutar om vem som tilldelas uppdraget.

Punkt 12

- ❖ **Labbansvarige** meddelar den nyutsedda **redovisaren** och kommer överens om när och var all information och allt material genomgås och överlämnas.

Punkt 13

- ❖ **Redovisaren** kontaktar **kunden** och kommer överens om när bokföringsarbetet kan påbörjas, hur bokföringsmaterialet och mellanrapportering sköts, o dyl.

Punkt 14

- ❖ **Redovisaren** påbörjar arbetet.

Notera att informationen är riktgivande och är endast sådan information vi anser vore till nytta för verksamheten. Flödesschemat är ämnat att fungera som ett exempel eller en grund för att underlätta utvecklingsarbetet. Ytterligare exempel på processbeskrivningar som skulle kunna illustreras som flödesdiagram är bl.a. bokföringsprocessen, dokumenthantering, överlåtande av befintligt uppdrag till ny redovisare.

7 Kritisk granskning

I detta kapitel redogör vi för validiteten och reliabiliteten över all insamlad data. Utöver detta reflekterar vi även kring enkätens och intervjuens utförande – saker vi kunnat göra annorlunda.

Validitet innebär att man utvärderar att det man mätt verkligen överensstämmer med det man har för avsikt att mäta. Som ett exempel kan man klassificera redovisare som kunniga om det erhållit ett visst antal studiepoäng, förutsättningen är då att mängden studiepoäng är det huvudsakliga måtvärdet för att bestämma kunnande. För att detta krävs att man kan fastställa en grad av kunnande som gäller för samtliga redovisare i urvalet. (Fangen, K., & Sellerberg, A., 2011, s. 82).

Då vi självutvärderar validiteten i den data vi samlat in, måste vi blicka tillbaka på vad vi egentligen hade för avsikt att mäta. Enligt kapitel 4.2 Enkätfrågor, var målet med undersökningen att: *”Utreda existerande och icke-existerande arbetsprocesser, samt redovisarnas uppfattningar över behov på sådana processer inom Redovisarna TeamNovia.”* De resultat vi nått redogörs för i 5.1 Enkät till Redovisarna TeamNovia. Resultaten visar klart att vi lyckats utreda de icke-existerande arbetsprocesserna, medan vi inte märkbart har utrett några klart definierade befintliga arbetsprocesser. Vare sig detta beror på att dessa inte existerar i konkret form, eller att vi inte undersökt tillräckligt djupt är oklart – men på utifrån svaren på de övriga frågorna gör vi liksom tidigare antagandet att de inte existerar. Det framkommer även tydligt att redovisarna uppfattar att det finns ett behov för tydliga processbeskrivningar, vilket sammanfattningsvis får oss att utvärdera validiteten som rätt hög.

Viktigt för en undersökning är också att den har god *reliabilitet*. Med det avses att undersökningen utförts på ett sådant sätt att risken för oavsiktlig felregistrering av insamlad data uteblir. Genom att noga planera och genomföra datainsamlingen, samt testa mätverktyget minskar risken för en låg reliabilitet. (Fangen, K., & Sellerberg, A., 2011, s. 83).

Genom att ha en klart definierad målgrupp för undersökningen, minimerade vi risken för att reliabiliteten skulle bli alltför låg. Endast redovisningsstuderande som har eller haft aktiva bokförings- eller verksamhetsgranskningsuppdrag de senaste tolv månaderna besvarade enkäten. Ytterligare, som det påvisats i enkätens första fråga, är majoriteten av respondenterna tredje årets studerande – dvs. de med mest erfarenhet inom Redovisarna TeamNovia. I enkätsvaren finns inga större avvikelser, vilket bidrar till ett rätt konsistent svarsmönster. Dock betyder detta inte att alla svarade lika; exempelvis frågan som behandlar processbeskrivningar som skulle underlätta bokföringsarbetet hade rätt stor variation och det fanns inget alternativ som låg på märkbart lägre nivå än de övriga. En faktor som potentiellt kan ha haft en inverkan på reliabiliteten, är faktumet att vi försökt påminna samtliga redovisare att besvara enkäten, då vi ursprungligen endast fick några enstaka svar. Om detta lett till irritation kan reliabiliteten ha påverkats. Överlag anser vi dock att vi nått en tillräckligt hög reliabilitet för att resultaten skall kunna stämma.

Ifråga om enkäten finns det rätt många områden där vi anser att utförandet kunde ha gått bättre till, varav det huvudsakliga är det låga antalet respondenter. Trots att en svarsprocent på 40 % är hög, ligger det verkliga numeriska svarsantalet på tolv. Vi tror framför allt att

detta beror på enkätens form; eftersom enkäten utförs digitalt, har vi ingen möjlighet att försäkra oss om att de som tilldelats enkäten, svarar på den. Om vi istället hade delat ut enkäten i pappersform och själva fysiskt varit på plats, kunde vi ha nått en svarsprocent på nästan 100 %. Dessutom, då målgruppen består av studerande – vad som verkar vara en vanlig målgrupp bland övriga Novia-studerande – kan vår enkät av många ha uppfattats som skräppost.

I själva enkäten finns det några frågor som vi anser att vi kunde ha klarat oss utan – likväl, finns det några frågor vi gärna skulle ha fått svar på. Exempel på de tidigare nämnda är bakgrundsfrågorna, då vi inte kunnat dra slutsatser på basis av dessa – medan exempel på de senare nämnda är ämnen som ansvarsfördelning, kommunikationskanaler, mm. Utöver detta finns det en fråga vi hade omformulerat svarsmetoden på. Det är frågan där vi ber respondenterna rangordna processbeskrivningsalternativ enligt hur stor hjälp de skulle vara i bokföringsarbetet. Då vi begärde en rangordning blev det rätt svårt att sammanställa svaren. I efterhand kunde vi även haft flera svarsalternativ, medan alternativ 5, dvs. ”ingen av de ovannämnda” var överflödigt, då detta endast förvrängde resultatet.

8 Sammanfattning

Då vi påbörjade arbetet skapade vi följande antagande: *”Redovisarna TeamNovia [har inte] möjlighet att utnyttja bokföringslabben till sin fulla potentiella effektivitet, p.g.a. bristfälliga eller icke-existerande processbeskrivningar.”* Genom vår undersökning kan vi klart fastställa att vår förutfattade bild fortfarande står fast. Enkäten har belyst att de största bristerna ligger i avsaknaden av processbeskrivningar, medan intervjun har påvisat att även den interna kontrollen är bristfällig.

Målet med arbetet var att utreda hurdana processbeskrivningsmodeller som vi anser att passar bäst till Redovisarna TeamNovias verksamhet. I samband med detta ville vi även skapa exempel på effektiva processbeskrivningar som Redovisarna TeamNovia kan tillämpa och vidareutveckla såväl för effektivare inläring som för effektivare arbete. Med hjälp av teorin och all insamlad data, har vi lyckats skapa förslag på fyra förbättringsområden:

- ❖ Överlämnandet av bokföringsuppdrag
- ❖ Dokumentering av information
- ❖ Intern kontroll

❖ Kommunikation

Utöver dessa fyra förbättringsområden, har vi även skapat en processbeskrivning i form av ett flödesdiagram som ett exempel, för att kunna demonstrera hur arbetsprocessen kan förenklas genom ett tydligt definierat processflöde, med steg-för-steg instruktioner. Vi hoppas att Redovisarna TeamNovia kan använda sig av detta flödesschema – och arbetet i sin helhet – som en grund för att sammanställa och utveckla enhetliga rutiner och processbeskrivningar.

Eftersom detta arbete specifikt gäller Redovisarna TeamNovias verksamhet (som har ett rätt unikt läge), kan det bli allt svårare att applicera det till en annan verksamhetstyp. Däremot gäller detta inte den teori som presenteras i arbetet, eftersom denna behandlar processer, effektivitet och intern kontroll i allmänhet.

Den aspekt av detta arbete som kunde utforskas på en djupare nivå, vore definitivt den interna kontrollen och riskhanteringen som i detta arbete är något begränsad. Detta, eftersom vi under arbetets gång fått en bättre förståelse för dess innebörd vad beträffar processkartläggning och -utveckling.

Källförteckning

- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2001). *Den Nya Ekonomistyrningen*. Liber.
- CS Odessa Corp. (April 2018). *Flowchart design. Flowchart symbols, shapes, stencils and icons*. Hämtat från ConceptDraw: <http://www.conceptdraw.com/How-To-Guide/flowchart-design>
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation - Reengineering Work through Information Technology*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Fangen, K., & Sellerberg, A.-M. (2011). *Många Möjliga Metoder*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Haglund, A., Stureson, J., & Svensson, R. (2001). *Intern Kontroll*. Malmö: Komrev Ab.
- Lean Enterprise Institute, Inc. (December 2017). *Heijunka*. Hämtat från Lean Enterprise Institute: <https://www.lean.org/lexicon/heijunka>
- Modig, N., & Åhlström, P. (2012). *Detta är Lean*. Stockholm: Stockholm School of Economic Institute for Research.
- Ohno, I., Ohno, K., & Uesu, S. (2009). *Introducing KAIZEN in Africa*. Tokyo: GRIPS Development Forum.
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen : kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber Ab.
- Rentzhog, O. (1998). *Processorientering*. Lund: Studentlitteratur.
- Rosenthal, M. (2002). The Essence of Jidoka. *Lean Directions - The e-newsletter of Lean Manufacturing*.
- von Rosing, M., Scheer, A.-W., & von Scheel, H. (2015). *The Complete Business Process Handbook* (1st uppl., Vol. 1). Waltham, MA: Morgan Kaufmann Publishers.
- Wikland, T. (2014). *Intern Styrning och kontroll - både lönsamt och säkert*. Malm: FAR Akademi.

Bilaga 1: Enkät till Redovisarna TeamNova

Kartläggning, Redovisarna Team Novia

Denna enkät är till för att utreda arbetsprocesser samt behov hos Redovisarna Team Novia. Dina svar är väldigt viktiga, eftersom de sammanställs till verklig nytta för Redovisarna.

Enkäten är anonym, så var vänligt och besvara frågorna så noggrant, sanningsenligt och självständigt som möjligt. Frågorna ska inte besvaras i par. Reservera ca 10-15 minuter för att besvara enkäten.

NÄSTA



Sidan 1 av 10

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Det här innehållet har varken skapats eller godkänts av Google. Anmäl otillåten användning - Användarvillkor - Ytterligare villkor

Google Formulär

Kartläggning, Redovisarna Team Novia

*Obligatorisk

Bakgrundsinformation

I vilket skede av dina Tradenomstudier befinner du dig? *

- ☐ Första året
- ☐ Andra året
- ☐ Tredje året
- ☐ Fjärde året
- ☐ Övrigt: _____

Arbetar du med ditt bokföringsuppdrag ensam eller i par? *

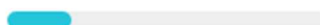
- ☐ Ensam
- ☐ I par

Vilken typ av uppdrag arbetar du med? (Du kan kryssa i båda alternativen.) *

- ☐ Bokföring
- ☐ Verksamhetsgranskning

BAKÅT

NÄSTA



Sidan 2 av 10

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Kartläggning, Redovisarna Team Novia

*Obligatorisk

Arbetet

Då du mottog ditt första bokföringsuppdrag, hur upplevde du övergången?

Vad gick bra under övergången? *

Ditt svar

Vad gick mindre bra under övergången? *

Ditt svar

Förbättringsförslag? *

Ditt svar

Anta att du stöter på ett problem med ditt bokföringsuppdrag, hur gör du för att lösa problemet? (Första åtgärd.) *

- ☐ Tar kontakt med kunden
- ☐ Tar kontakt med ansvarig lärare
- ☐ Frågar råd av en annan bokförare
- ☐ Letar efter svaren till problemet på egen hand

BAKÅT

NÄSTA

Sidan 3 av 10

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Kartläggning, Redovisarna Team Novia

*Obligatorisk

Dokumentering av information

(Hur dokumenteras information?)

Vet du HUR du ska dokumentera information gällande ditt
bokföringsuppdrag? *

☐ Ja

☐ Nej

BAKÅT

NÄSTA

Sidan 4 av 10

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Det här innehållet har varken skapats eller godkänts av Google. Anmäl otillåten användning - Användarvillkor -
Ytterligare villkor

Google Formulär

Kartläggning, Redovisarna Team Novia

*Obligatorisk

Dokumentering av information

(Hur dokumenteras information?)

Vem har instruerat dig om detta? *

- ☐ En coach
- ☐ Bokföringslabbensvarig
- ☐ En annan studerande

Med egna ord, beskriv HUR informationen ska dokumenteras: *

Ditt svar

BAKÅT

NÄSTA

Sidan 5 av 10

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Det här innehållet har varken skapats eller godkänts av Google. Anmäl otillåten användning - Användarvillkor - Ytterligare villkor

Google Formulär

Kartläggning, Redovisarna Team Novia

*Obligatorisk

Dokumentering av information

(Var dokumenteras information?)

Vet du VAR du ska dokumentera information gällande ditt
bokföringsuppdrag? *

☐ Ja

☐ Nej

BAKÅT

NÄSTA

Sidan 6 av 10

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Det här innehållet har varken skapats eller godkänts av Google. Anmäl otillåten användning - Användarvillkor -
Ytterligare villkor

Google Formulär

Kartläggning, Redovisarna Team Novia

*Obligatorisk

Dokumentering av information

(Var dokumenteras information?)

Vem har instruerat dig om detta? *

- ☐ En coach
- ☐ Bokföringslabbensvarig
- ☐ En annan studerande

Med egna ord, beskriv VAR informationen ska dokumenteras: *

Ditt svar

BAKÅT

NÄSTA

Sidan 7 av 10

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Det här innehållet har varken skapats eller godkänts av Google. Anmäl otillåten användning - Användarvillkor - Ytterligare villkor

Google Formulär

Kartläggning, Redovisarna Team Novia

*Obligatorisk

Arbetet inom Redovisarna TeamNovia

Med egna ord, hur ser själva bokföringsprocessen ut? *

Ditt svar

Med egna ord, hur går det till då någon önskar bli kund hos Redovisarna TeamNovia? *

Ditt svar

BAKÅT

NÄSTA

Sidan 8 av 10

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Det här innehållet har varken skapats eller godkänts av Google. Anmäl otillåten användning - Användarvillkor - Ytterligare villkor

Google Formulär

Kartläggning, Redovisarna Team Novia

*Obligatorisk

Arbetet inom Redovisarna TeamNovia

Rangordna de nedanstående alternativen, enligt hur stor hjälp de skulle vara vid bokföringsarbetet: *

Från 1 (störst hjälp) till 5 (minst hjälp).

	1 (störst hjälp)	2	3	4	5 (minst hjälp)
Noggranna instruktioner för bokföring, steg-för-steg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enhetliga rutiner, dvs. alla arbetar på samma sätt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klara kommunikationsinstruktioner, dvs. vem vänder jag mig till i vilka problemsituationer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Färdiga dokumentmallar, t.ex. bokslutsmallar, e-postmallar för kundkontakt, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingen av de ovannämnda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hur anser du att kommunikationsflödet fungerar inom Redovisarna TeamNovia? *

- ☐ Mycket dåligt
- ☐ Dåligt
- ☐ OK
- ☐ Bra
- ☐ Utmärkt

Motivera ditt svar på ovanstående fråga: *

Ditt svar

Hur anser du att kommunikationsflödet fungerar mellan bokförare och kund? *

- ☐ Mycket dåligt
- ☐ Dåligt
- ☐ OK
- ☐ Bra
- ☐ Utmärkt

Motivera ditt svar på ovanstående fråga: *

Ditt svar

BAKÅT

NÄSTA



Sidan 9 av 10

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Det här innehållet har varken skapats eller godkänts av Google. Anmäl otillåten användning - Användarvillkor - Ytterligare villkor

Google Formulär

Kartläggning, Redovisarna Team Novia

Övrig feedback

Övriga tankar eller åsikter?

Ditt svar

BAKÅT

SKICKA



Sidan 10 av 10

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

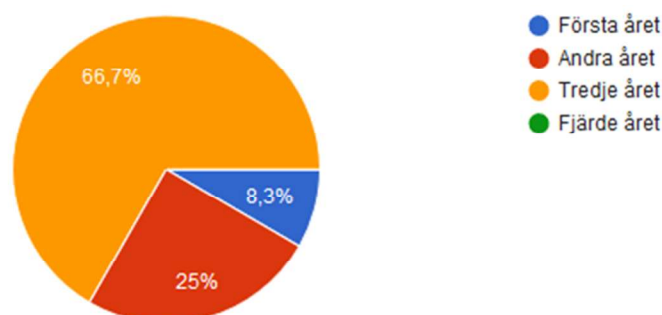
Det här innehållet har varken skapats eller godkänts av Google. Anmäl otillåten användning - Användarvillkor - Ytterligare villkor

Google Formulär

Bilaga 2: Enkät svar

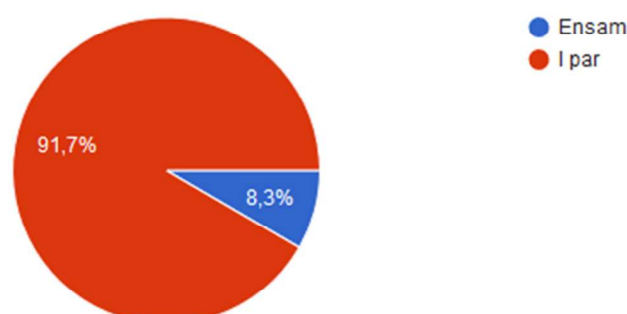
I vilket skede av dina Tradenomstudier befinner du dig?

12 svar



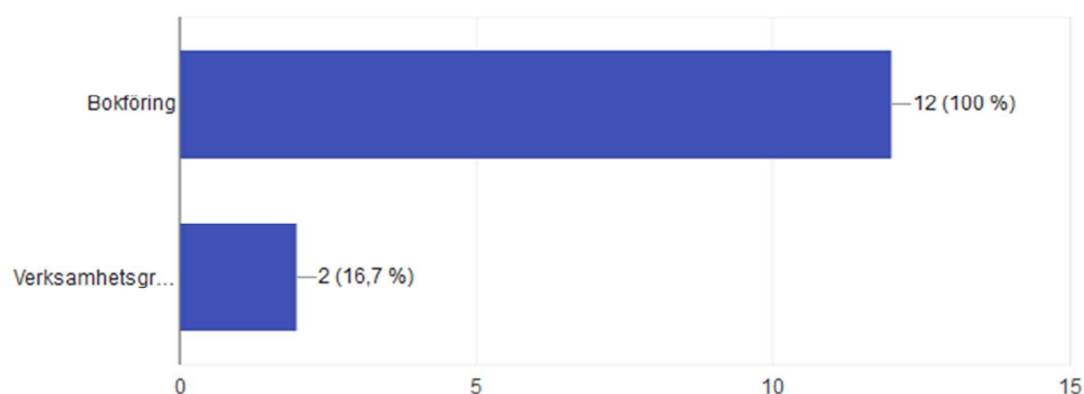
Arbetar du med ditt bokföringsuppdrag ensam eller i par?

12 svar



Vilken typ av uppdrag arbetar du med? (Du kan kryssa i båda alternativen.)

12 svar



Då du mottog ditt första bokföringsuppdrag, hur upplevde du övergången?

Vad gick bra under övergången?

12 svar

Hjälp av coacherna

Involverat av föregående grupp

Hjälpen av den som tidigare haft uppdraget och av kontaktpersonen inom föreningen.

De ansvariga för labbet var lätt tillgängliga.

Vi var första som fick uppdraget.

Ganska mycket att komma in i men man får bra med hjälp

Egentligen inte så mycket

Kom bra fram vad som skule göras/vad som måste göras ASAP

Ett uppdrag som var mindre: Hade allting ganska tydligt och korrekt så det var lätt att fortsätta bokföra efter tidigare bilföraren.

Fick bra kontakt till kunden.

Allting gick bra eftersom mitt par arbetade med samma uppdrag året före.

Stöd av coacherna gjorde övergången lätt och smidig

Vad gick mindre bra under övergången?

12 svar

Var sekot eftersom uppdragsgivaren eller tidigare bokförare inte viste vem som hade koder till bokföringsystemet, ingen dera hade mappen på tidigare års bokföring och det kändes som om man inte fick tillräckligt med bakgrundsinformation före man började.

Inläringen av vad man skulle göra, mycket småsaker att ta i beaktande

De första bokningarna utan hjälp. Fick jobba ganska mycket i slutet av året med att korrigera felbokningar.

Tydligare info

Samma som föregående

Inget har ännu gått dåligt

Kommunikation, introduktion, informering

Fick inte all info som behövdes samtidigt

Ett lite större uppdrag: Väldigt krävande, stökigt och brist på information

Vi fick ingen riktig fördjupning i företaget eller vad som gjorts tidigare år.

Har förstått att folk har lite problem med kommunikationen då man byter

Förbättringsförslag?

12 svar

- (2)

En klar process eller anvisningar som berättar vad bör göras etc för att slippa igång. Underlättar allas arbete!

Man kunde arbeta en längre tid tillsammans med den som tidigare haft uppdraget.

Möte med lärare vid övergång skulle vara en idé

Inga

Har inget ännu. Är så ny ännu

Skaffa en checklist för överföring

Kunden borde veta vad all som behövs i förväg

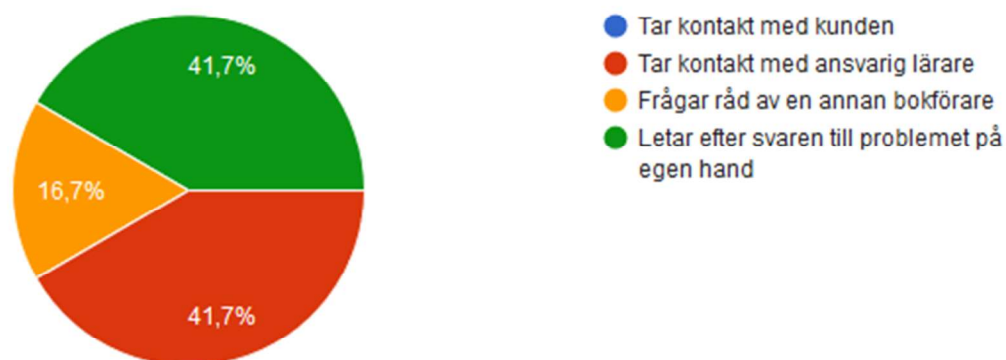
Guidelines på början.

Gå igenom med nya bokförarna som tar över att vad som tidigare gjorts, finns det något att reda ut eller avvikande osv.

Ett möte mellan de som skött och de som tar över då beslutet tagits om vem som tar över

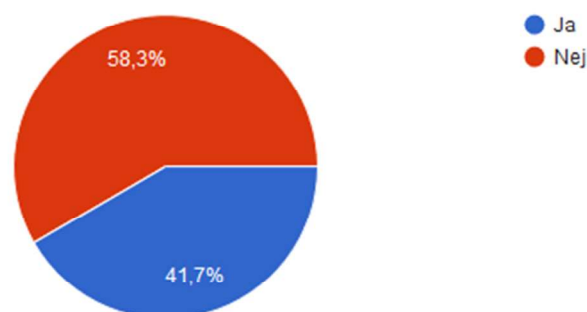
Anta att du stöter på ett problem med ditt bokföringsuppdrag, hur gör du för att lösa problemet? (Första åtgärd.)

12 svar



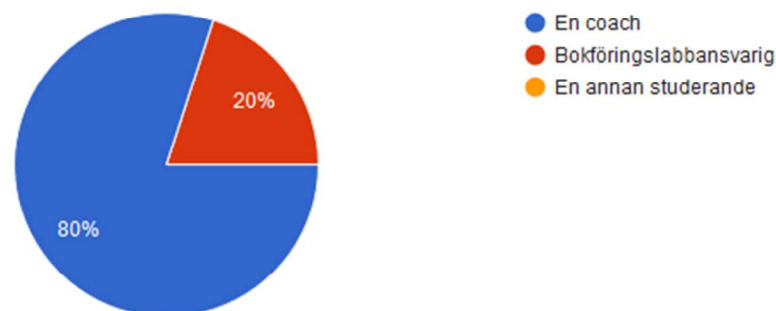
Vet du HUR du ska dokumentera information gällande ditt bokföringsuppdrag?

12 svar



Vem har instruerat dig om detta?

5 svar



Med egna ord, beskriv HUR informationen ska dokumenteras:

5 svar

Varje verifikat skall ha en beskrivning som kan lätt kopplas till vad som står på tiliotteen. Numrering i bokföringen skall stämma med tiliotteen och skall numreras skilt. Datumen skall stämma i bokföringen hänvisat till tiliotteen. , något oklart laga "check upp märke" kolla upp med uppdragsgivaren i senare skede. Sista verifikat kommer först upp i mappen. Alla räkningar kommer i numrerat årdning efter månadens tiliote.

-

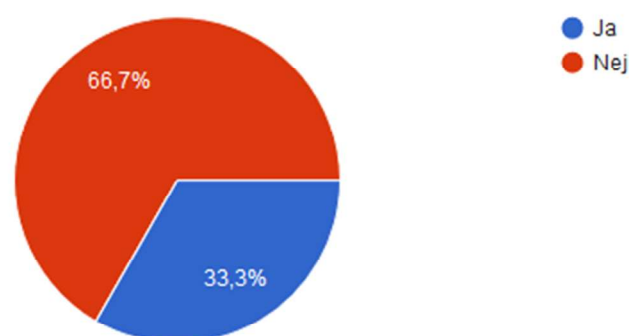
Alla verifikat och saker som tillhör den direkta bokföringen skall mappas och struktureras enl. lag. Den skall alltså vara i en "logisk ordning" med alla verifikatnummmmer och vissa dokument som t.ex. bokslut skall förvaras i mappen. All annan information som mail korrespondens med kunden skall förvaras så att det inte tappas bort och är lätt tillgängligt.

ALLT ska finnas mappat nånstans

Spara allting och ordna din information logiskt

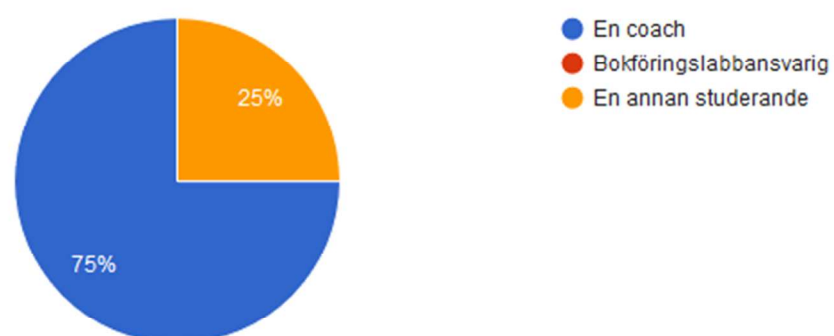
Vet du VAR du ska dokumentera information gällande ditt bokföringsuppdrag?

12 svar



Vem har instruerat dig om detta?

4 svar



Med egna ord, beskriv VAR informationen ska dokumenteras:

4 svar

I bokförings programmet, på verifikaten. tiliotteen de väsentliga & klott på egna notes etc.

-

Mappas

Pappers och som fil (pdf eller dylikt)

Bilaga 3: Intervjufrågor till coach Timo Kerke

1. Ur er synvinkel, var (inom Redovisarna TeamNovia) anser ni att den största bristen på välfungerande arbetsprocesser ligger? Vilka konkreta förbättringsförslag har ni, som ni skulle önska se Redovisarna TeamNovia använda sig av?
2. Hurdana arbetsprocesser har ni använt er av tidigare som ni anser skulle kunna vara applicerbara för Redovisarna TeamNovias verksamhet?
3. Vårt antagande är att det skapas en ineffektivitetsfaktor under övergångstiden då redovisarna byts ut (vanligen med två års mellanrum). Hur ställer ni er till detta? Är detta något man kan påverka?
4. Hurdana erfarenheter av intern kontroll har ni som skulle kunna användas inom Redovisarna TeamNovia?
5. Vad ser ni för potentiella risker med Redovisarna TeamNovias verksamhet, och hur tycker ni man skulle kunna förebygga eller minimera dessa?

Bilaga 4: Exempel av processbeskrivning, mottagande av ny kund

PROCESSBESKRIVNING FÖR MOTTAGANDET AV NY KUND

